

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Jana Grézlová

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh personální strategie podniku

Personal Strategy Design of the Company

Student: Jana Grézlová

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Miroslav Hučka, CSc.

Ostrava 2008

Místopřísežné prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně“.

Přílohu č. 1 jsem dostala k dispozici.

V Ostravě dne.....

.....
Jana Grézlová

Poděkování

Ráda bych poděkovala panu Ing. Sítkovi za možnost psát diplomovou práci ve společnosti BONATRANS GROUP a.s., a také za čas, který mi věnoval, projevenou ochotu a za jeho milý přístup.

Rovněž chci poděkovat prof. Ing. Miroslavu Hučkovi, CSc. za poskytování cenných rad, odborné vedení a poskytnuté konzultace.

Obsah

Úvod.....	3
1. Teoretická východiska	5
1.1 Strategie podniku.....	5
1.2 Personální strategie	9
1.3 Hlavní oblasti personální strategie	13
1.3.1 Personální plánování	13
1.3.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	15
1.3.3 Vzdělávání pracovníků.....	19
1.3.4 Odměňování	22
1.3.5 Péče o pracovníky	25
1.3.6 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	27
1.3.7 Firemní kultura	29
1.4 Dílčí závěr	30
2. Charakteristika podniku	31
2.1 Profil a historie společnosti	31
2.2 Vyráběný sortiment	33
2.3 Jakost a bezpečnost	34
2.4 Výzkum a vývoj	35
2.5 Zákazníci	35
2.6 Zaměstnanci	36
2.7 Finanční analýza společnosti BONATRANS GROUP a.s.	38
2.7.1 Ukazatelé rentability	38
2.7.2 Ukazatelé likvidity	39
2.7.3 Ukazatelé zadluženosti	41
2.7.4 Ukazatelé aktivity.....	42
3. Strategická analýza	44
3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	44
3.2 Analýza vnitřního prostředí personální oblasti	52
3.2.1 Personální plánování	52
3.2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků.....	52
3.2.3 Motivace a odměňování	55
3.2.4 Vzdělávání pracovníků.....	58
3.2.5 Péče o pracovníky	59
3.2.6 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	60
3.2.7 Firemní kultura	62
3.3 Analýza socioekonomických indikátorů	64
3.3.1 Analýza absence pracovníků	64
3.3.2 Fluktuace zaměstnanců.....	70
3.3.3 Analýza vývoje počtu nemocných pracovníků	70

3.3.4 Analýza počtu pracovních úrazů	71
3.4 Analýza výsledků sociologického výzkumu	73
3.5 Analýza SWOT	79
4. Návrh strategických cílů a strategických operací	81
4.1 Formulace strategických cílů pro oblast personální strategie	81
4.2 Návrh strategických operací	82
4.2.1 Strategické operace pro dosažení strategického cíle 1	82
4.2.2 Strategické operace pro dosažení strategického cíle 2	84
4.2.3 Strategické operace pro dosažení strategického cíle 3	85
4.2.4 Strategické operace pro dosažení strategického cíle 4	87
5. Doporučení pro vedení společnosti	89
Závěr	90
Seznam použité literatury	91
Seznam použitých zkratek	93
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	94
Seznam příloh	95

Úvod

Klíčovým faktorem úspěchu firmy je schopnost získat si a udržet konkurenční výhodu na trhu. Ta má v dnešní době stále větší význam a odlišuje úspěšné podniky od neúspěšných. Základem pro tvorbu konkurenční výhody a dosažení dlouhodobého úspěchu firmy na trhu je vypracování kvalitní strategie podniku. Strategie formuluje poslání a dlouhodobé cíle podniku, určuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů potřebných pro dosažení zamýšlených záměrů.

Pro zajištění kvalitní práce v oblasti lidských zdrojů by měla mít firma jasně zformulovanou personální strategii, která bude podporovat strategické cíle podniku a pomáhat tak k dosažení vytyčených výsledků.

Formulovat personální strategii znamená určit základní směry střednědobého personálního vývoje firmy, stanovit, jaké budou její společné hodnoty, optimální počet pracovních míst a zaměstnanců, včetně jejich kvalifikační struktury, jak budou zaměstnanci vedeni, motivováni a hodnoceni.

Diplomovou práci jsem zpracovávala v bohumínské společnosti BONATRANS GROUP a.s., která je předním světovým výrobcem železničních kol a dvojkolí.

Cílem této diplomové práce je provést strategickou analýzu personální oblasti firmy a následně navrhnout personální strategii podniku. V této společnosti zatím personální strategie není zpracována, a proto chci touto diplomovou prací přispět ke zkvalitnění činností v personální oblasti ve společnosti.

Svou práci jsem rozdělila do pěti kapitol. Nejprve jsem nastínila teoretická východiska, ze kterých jsem vycházela. Poté jsem představila firmu, přiblížila předmět její činnosti, vývoj v oblasti pracovních sil a provedla analýzu nejdůležitějších ukazatelů, které vypovídají o finanční situaci a finančním zdraví podniku. Ve třetí kapitole jsem analyzovala vnější a vnitřní prostředí, s cílem odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a najít jeho silné a slabé stránky. Dále jsem provedla analýzu socioekonomických indikátorů a zhodnotila výsledky z provedeného socioekonomického průzkumu mezi zaměstnanci společnosti. Na základě výsledků SWOT analýzy jsem ve čtvrté kapitole formulovala

strategické cíle pro oblast personální strategie, ze kterých vycházely mé návrhy a doporučení, a následně jsem navrhla k personálním strategickým cílům adekvátní strategické operace. V poslední kapitole jsou obsaženy doporučení pro vedení společnosti. Závěr tvoří rekapitulace celé diplomové práce.

1. Teoretická východiska

1.1 Strategie podniku

Význam pojmu strategie se stále častějším používáním v různých oblastech lidské činnosti rozrůstal. V současné době se v literaturách uvádí řada různých definic. Obecně lze strategii chápat jako soubor dlouhodobých cílů, které chce podnik dosáhnout, prostředků a zdrojů potřebných k jejich dosažení. Strategie je východiskem pro tvorbu všech podnikových plánů. Zahrnuje to, co podnik hodlá v budoucnu udělat a současně to, co musí udělat, aby zajistil rozvoj svého majetku a byl likvidní. Strategii podniku můžeme chápat ve třech směrech:

- stanovení základních rozvojových procesů podniku;
- nástroj dlouhodobého vytváření potenciálu podniku;
- základ běžného řízení všech operací (Grublová 2001).

Každá strategie zahrnuje:

- **strategické operace** – jsou to aktivity, směřující k naplnění mise firmy, dosažení její vize a splnění jejich strategických cílů. Jde o rozvojové operace, nikoliv o běžně prováděné aktivity. Plnou odpovědnost za splnění strategické operace nese její nositel. Vybírá si členy týmu po dohodě s top managementem a to tak, aby operace byla řešena komplexně a v nejvyšší dosažitelné kvalitě (Souček 2003).
- **strategické cíle** – jsou to žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a činností. Musí být formulovány jasně, krátce a jednoznačně. Tvoří podstatu strategií, jsou hlavními součástmi jejich obsahu.

V odborné literatuře se doporučuje, aby cíle, splňovaly tyto vlastnosti (SMART):

- **S** - stimulovaly k dosažení co nejlepších výsledků (stimulating);
- **M** - byly měřitelné (measurable);
- **A** - akceptovatelné rozhodujícími zájmovými skupinami (acceptable);
- **R** - reálné, dosažitelné (realistic);
- **T** - určené v čase (timed) (Dedouchová 2001).

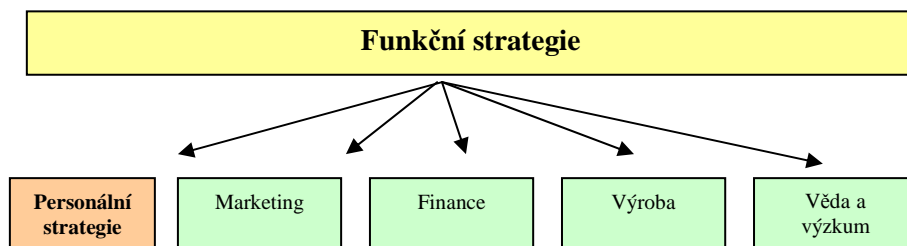
Podle úrovně řízení, pro kterou je strategie určena, se dle Keřkovského rozlišují **tři druhy strategií**:

Corporate (firemní) strategie - vymezuje strategický rámec pro navazující business strategie jednotlivých strategických obchodních jednotek firmy. Vyjadřuje základní podnikatelská rozhodnutí, např. v jaké zemi a v jakém odvětví hodlá společnost podnikat, jak bude alokovat disponibilní kapitálové prostředky, jakým zásadním způsobem bude podnikání řízeno, který z existujících podnikatelských záměrů bude nadále preferován a který utlumován. Corporate strategie většinou patří k nejutajovanějším strategickým dokumentům firmy. Na její formulaci se podílí pouze nejužší tým rozhodujících vlastníků a špičkových manažerů podniku.

Business (obchodní) strategie - je strategií na úrovni strategické podnikatelské jednotky. Vyjadřuje základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení pro určitou strategickou obchodní jednotku. Vtiskuje určitému podnikání na konkrétním trhu jeho specifický charakter. Zahrnuje rozhodnutí, jakou skupinu zákazníků uspokojit a jaké jsou její potřeby, jakým způsobem toto provede či jak bude podnik konkurovat v daném konkurenčním prostředí. Každá obchodní strategie by měla být rozpracována do podoby několika funkčních strategií.

Funkční (operativní) strategie - vychází z nadřazené obchodní strategie podniku. Měla by ji podporovat a konkretizovat ve specifických oblastech a pomáhat tak plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni strategických obchodních jednotek. Na rozdíl od business strategie, kde musí být strategie formulována pro každou strategickou obchodní jednotku, mohou být funkční strategie v případě potřeby definovány i jako průřezové – společné pro více SBU (Keřkovský, Vykypěl 2002). Obsah funkční strategie je uveden na obr. 1.

Obr. 1 - Obsah funkční strategie

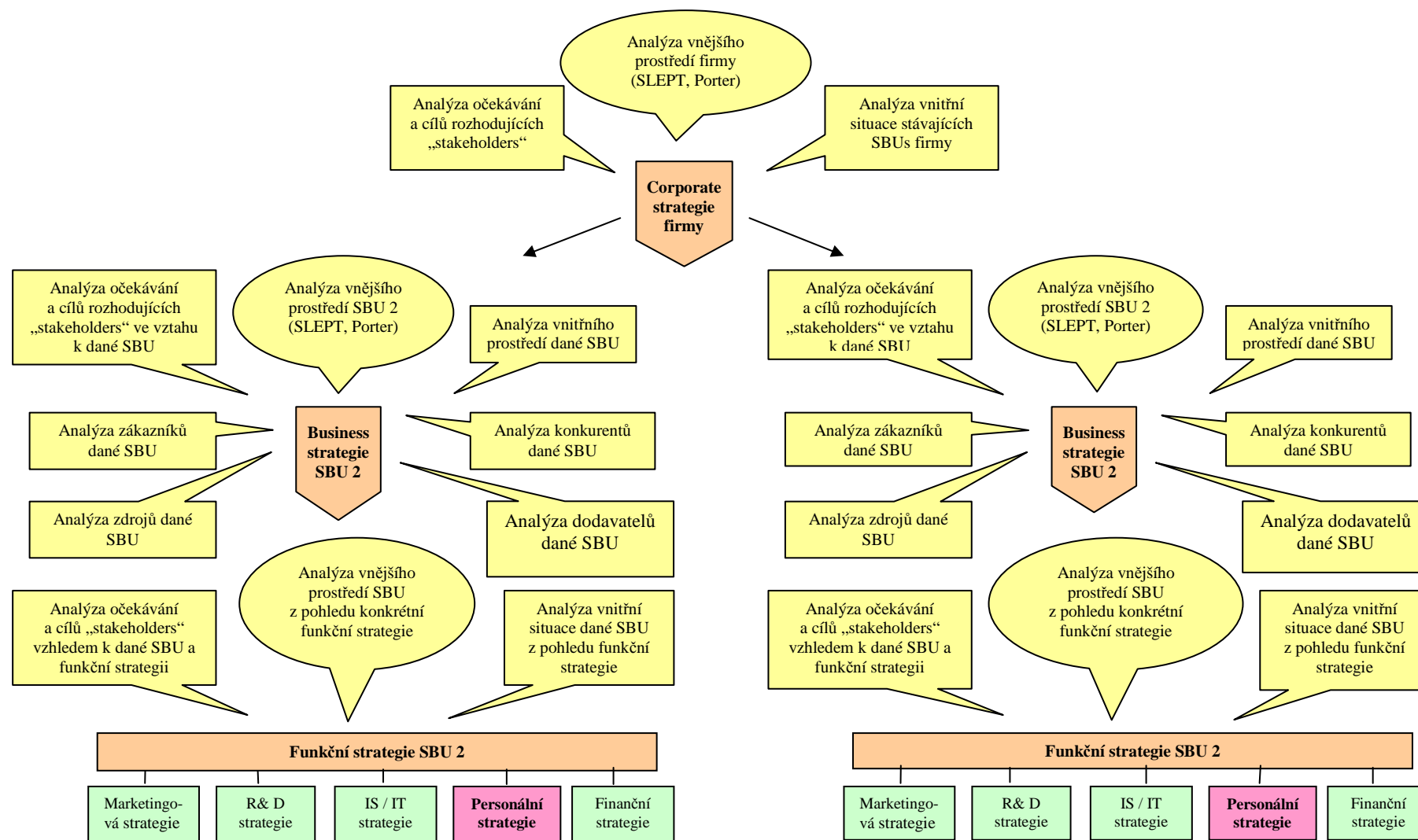


Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishnig, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

Všechny výše uvedené strategie by měly být zformulovány na podkladě specifických strategických analýz, zaměřených jak na vnější, tak na vnitřní prostředí firmy. Při strategické analýze by mělo jít vždy především o identifikování nejvýznamnějších dynamických jevů a procesů ovlivňujících rozhodování o strategii, jejichž působení sice v současnosti nemusí být významné, ale které budou určovat situaci podniku/SBU v budoucnosti. Struktura těchto analýz nemůže být v uvedených třech úrovních strategického řízení stejná, v každé úrovni musí být přizpůsobena cíli analýzy tak, jak naznačuje obr. 2 (Keřkovský, Vykypěl 2002).

Ve své diplomové práci se zaměřuji na jednu ze strategií ve funkční oblasti, a to na **strategii personální**.

Obr. 2 – Proces formulace strategií firmy, která je na úrovni „corporate“ členěna do dvou SBUs



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

1.2 Personální strategie

Personální strategie je jedním ze základních stavebních kamenů pro dosažení dlouhodobých cílů podniku. Stejně jako ostatní dílčí podnikové strategie řeší hlavní otázku strategického plánování charakterizovanou třemi kroky:

1. Kde jsme?



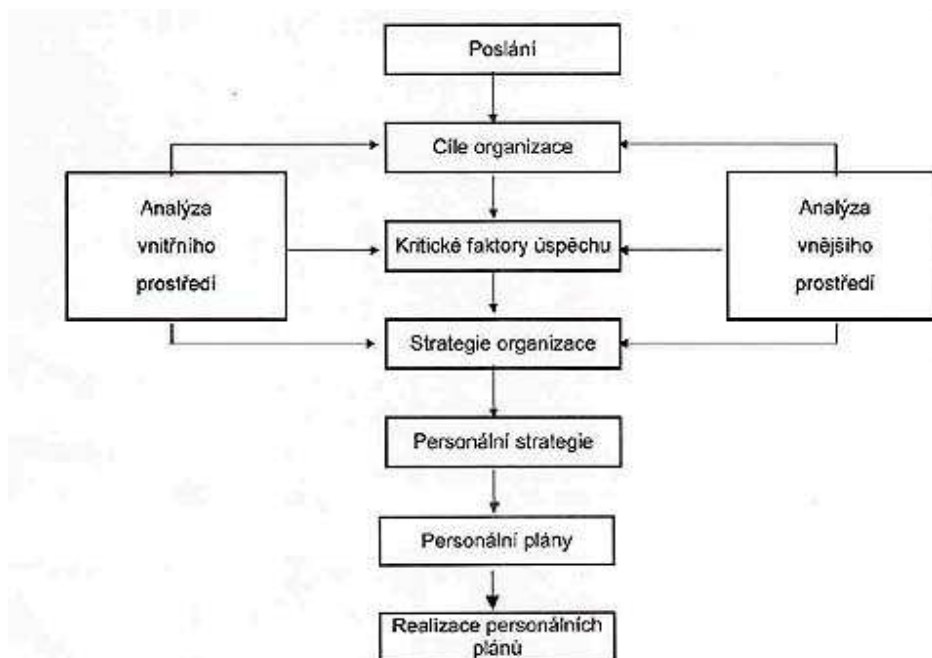
2. Kam se chceme dostat?



3. Co budeme dělat, abychom se tam dostali?

Vlastní tvorba personální strategie by měla probíhat současně s tvorbou podnikového strategického plánu. Z něj čerpá cíle, které musí naplnit a zároveň upozorňuje na nové možnosti v práci s lidskými zdroji a na možnost tvorby konkurenčních výhod postavených právě na nich (Stýblo 2004). Proces tvorby personální strategie lze vyjádřit pomocí modelu na obr. 3.

Obr. 3 - Model personální strategie



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishnig, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614.5.

Při vytváření personálních strategií lze použít mnoha různých přístupů, jenž jsou odrazem různých způsobů řízení změn či různých způsobů, jak uvést lidskou složku podniku do souladu s podnikovými cíli. Proces formulování strategie lidských zdrojů je stejně důležitý jako obsah schválené strategie. Při formulování personálních strategií je třeba odpovědět zejména na tyto otázky:

- Jakou kvalifikaci a schopnosti budeme potřebovat v budoucnu?
- Je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká, aby umožnila zvýšení ziskovosti, vyšší produktivitu, lepší kvalitu a zlepšení služeb?
- Budou struktura, procesy a systémy v organizaci ve stávající podobě schopny vyrovnat se s budoucími úkoly?
- Využíváme nejlepším způsobem kvalifikaci a výkonový potenciál našich zaměstnanců?
- Investujeme dostatečně do rozvoje jejich dovedností a schopností?

Odpovědi na tyto a podobné otázky definují oblasti, pro které by měly být personální strategie rozpracovány. Důležité je dát personálním aktivitám celkový smysl účelnosti jejich explicitním propojením s potřebami organizace a jejích zaměstnanců. Strategický přístup v souladu s touto linií by se měl zaměřit na požadavek dosáhnout vnitřní sladění a soudržnosti ve vývoji nových personálních postupů. Ve skutečnosti by mohl poskytnout významný nástroj dosažení této soudržnosti (Armstrong 1999).

Jeden z nejdůležitějších a často nejobtížnějších kroků při sestavování personální strategie je formulace poslání. Mělo by se jednat o krátké a jasně srozumitelné sdělení smyslu existence personální práce a personálního útvaru v podniku. Jednoznačnost a výstižnost formulace rozhoduje o tom, zda ji všichni pochopí a zda se mise stane skutečným vodítkem pro každodenní práci.

V další fázi tvorby personální strategie by měl strategický tým formulovat směry, kterými se personální práce v podniku bude ubírat. Měl by zde být popsán budoucí vývoj personální práce, její měřitelné cíle a termíny dosažení těchto cílů. Tento budoucí vývoj by měl být vytvořen v souladu s cíli podniku a dalších útvarů.

Strategický tým by měl zde rovněž zvážit všechny pravděpodobné scénáře vývoje podniku i to, jaký budou mít vliv na provádění personální strategie. Formulace personální strategie se obvykle skládá z těchto činností:

- hlavní oblasti činnosti;
- kritické faktory úspěchu;
- strategická rozhodnutí.

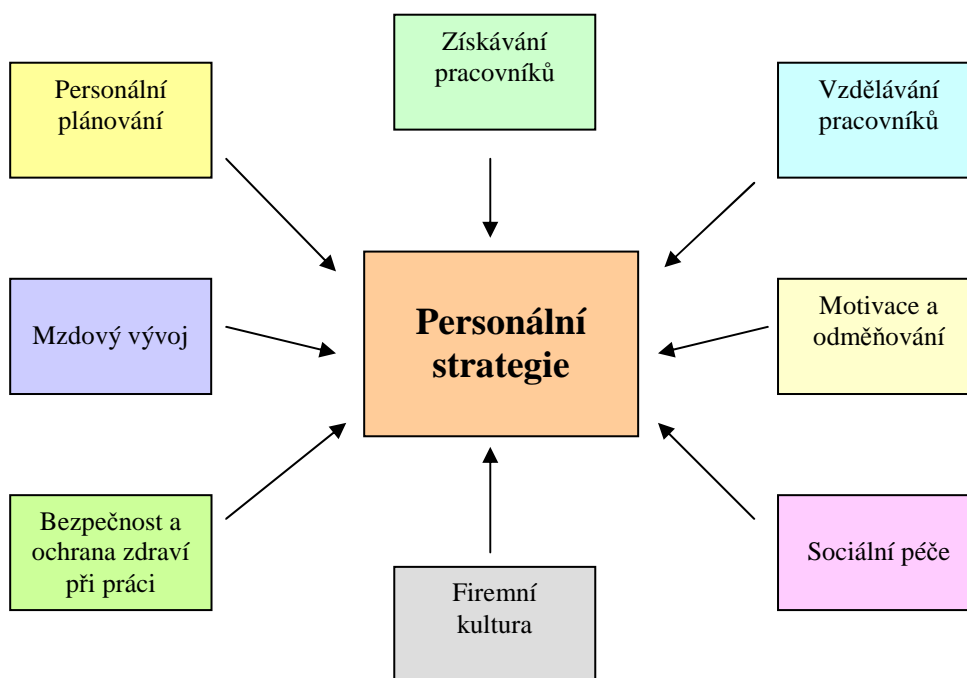
Každý personální útvar, který si stanovil své poslání a strategii, musí zároveň provést rozbor efektivnosti dosavadní činnosti. Tato fáze je obvykle pracnější a časově nejnáročnější fází tvorby personální strategie. Pokud je však provedena správně a strategický tým se k ní průběžně vrací, poskytne velmi cenné informace pro práci na naplnění dílčích cílů personální strategie.

Vlastní audit většinou využívá jako hlavní nástroj analýzu silných a slabých stránek a analýzu příležitostí a ohrožení tzv. **SWOT analýzu**. V této analýze se strategický tým zaměřuje na otázku: „Kde se personální práce podniku nachází v současnosti?“. Analýza rozdílu mezi skutečností a cílovým stavem je „okamžikem pravdy“ pro každý proces tvorby strategie. Po analýze současného stavu je třeba detailně identifikovat rozdíly mezi současným stavem personálních procesů v organizaci a jejich cílovou podobou. K překonání rozdílů nemůžeme obvykle dojít ve všech oblastech personální práce najednou. Strategický tým proto musí v součinnosti s vrcholovým managementem určit, které z nich jsou nejdůležitější a které mohou mít největší vliv na podnikatelské výsledky společnosti. Analýza rozdílu mezi skutečností a cílovým stavem rovněž odpoví na otázku zda prostředky podniku, které jsou k dispozici, postačí k dosažení plánovaných cílů v personální oblasti. Pokud tomu tak není, je nezbytné vrátit se ke kroku „formulace strategie“ a někdy i k přepracování celopodnikové strategie.

Nejdůležitější částí personální strategie však není její tvorba, ale její uplatnění. Podstatné je, aby byl strategický plán úspěšně zaveden do každodenních manažerských a podnikatelských procesů. Konečným a rozhodujícím „testem“ personální strategie je neustálá konfrontace její přidané hodnoty na tvorbě konkurenčních výhod podniku a nárůstu podnikatelských výsledků (Stýblo 2004).

Hlavní oblasti, ve kterých by měla být personální strategie zpracována lze znázornit pomocí schématu na obr. 4.

Obr. 4 - **Hlavní oblasti personální strategie**



Zdroj: KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

1.3 Hlavní oblasti personální strategie

1.3.1 Personální plánování

Personální plánování představuje proces shromažďování a využívání informací, na jejichž základě rozhodujeme o vynakládání zdrojů při personálních činnostech. Slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. Lze říci, že personální plánování usiluje o to, aby podnik měl nejen v současnosti, ale zejména v budoucnosti pracovní síly:

- v potřebném množství;
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi;
- s žádoucími osobnostními charakteristikami;
- optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci;
- flexibilní a připravené na změny;
- optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků;
- ve správný čas;
- s přiměřenými náklady (Salzbrunn, Pobořil 2005).

Personální plánování je zaměřeno na tři oblasti:

- plánování potřeby pracovníků;
- plánování pokrytí potřeby pracovníků;
- plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků (Koubek 2005).

Při odhadu potřeby pracovníků musíme brát v úvahu pravděpodobné směry ekonomické a sociální politiky státu, sociálního rozvoje obyvatelstva, jeho vzdělání a kvalifikace a také pravděpodobné směry vývoje otevřenosti národní ekonomiky. K odhadům perspektivní potřeby pracovníků se používá řada metod, které lze rozdělit na kvantitativní a intuitivní. *Intuitivní metody* jsou založené na důkladné znalosti vazby mezi úkoly organizace, technikou a pracovní silou a vyžadují tedy značné zkušenosti od pracovníků, kteří odhad provádějí. Patří sem všechny druhy expertních metod, z nichž nejčastěji se uplatňuje tzv. delfská metoda, kaskádová metoda či metoda manažerských odhadů. *Kvantitativní metody* odhadu používají matematický či statistický metodologický aparát a vyžadují tedy zpravidla množství dat. Jedná se např. o metody založené na analýzách vývojových trendů, korelaci a regresi, grafické analýze, síťovém plánování, modelování a simulaci

či na pracovních normách. Nelze jednoznačně říci, zda jsou vhodnější intuitivní nebo kvantitativní metody, preferují se ty, které jsou méně časově náročné a méně finančně nákladné. Lze doporučit kombinaci různých metod.

K odhadům pokrytí potřeby pracovníků jsou rovněž používány intuitivní a kvantitativní metody. Organizace pokrývá svou potřebu pracovníků jak z vnitřních zdrojů, tak z vnějších zdrojů. K vnějším zdrojům pracovních sil se organizace obrací teprve tehdy, nelze-li pokrýt potřebu pracovníků z vnitřních zdrojů. Východiskem pro odhad perspektivních zdrojů pracovních sil je dokonalá znalost současného počtu a současné struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni, a také znalost zákonitostí pohybu, proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů. Odhad vnějších zdrojů pracovních sil je pro organizaci spolehlivější a méně komplikovaný. Organizace se totiž může opírat o velmi spolehlivou statistiku obyvatelstva a pracovních sil, školskou statistiku, statistiku zaměstnanosti, údaje zpracované úřady práce atd.

Aby bylo plánování lidských zdrojů efektivní, je třeba dodržovat následující zásady:

1. znát a respektovat strategii organizace;
2. cyklus plánování činnosti organizace a cyklus personálního plánování by měly být časově sladěny;
3. personální plánování by mělo být celoorganizační záležitostí.

Při personálním plánování je třeba rozlišovat časovou dimenzi. V závislosti na časovém horizontu plánování se rozlišují plány dlouhodobé (strategické), střednědobé (taktické, manažerské) a krátkodobé (operativní). Čím je časový horizont delší, tím jsou plánované položky obecnější. Se zkracováním horizontu se plány detailizují a konkretizují (Salzbrunn, Pobořil 2005).

1.3.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Získávání zaměstnanců je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídající kvality uchazečů o tato místa s vynaložením minimálních nákladů, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Je klíčovou fází formování pracovní síly organizace a do značné míry rozhoduje o tom, zda bude realizace cílů organizace zajištěna potřebnými pracovníky či o úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti podniku. V procesu získávání vhodných pracovníků stojí proti sobě dvě strany:

1. organizace se svojí potřebou lidských zdrojů;
2. potenciální uchazeči o práci, kteří hledají vhodné zaměstnání.

Mezi těmito stranami by měl být zajištěn takový tok informací, aby potenciální zájemci o práci mohli reagovat na nabídku zaměstnání. Do jaké míry budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě, v určité organizaci potenciální zájemci reagovat, závisí na mnoha okolnostech, které můžeme rozdělit do dvou kategorií:

- vnitřní podmínky;
- vnější podmínky.

Vnitřní podmínky souvisí s konkrétním pracovním místem nebo s firmou nabízející pracovní místo. Jde-li o konkrétní pracovní místo, pak důležitou roli hrají především podmínky jako jsou povaha práce, požadavky na zaměstnance, rozsah povinností a odpovědnost, pracovní doba, místo vykonávání práce, pracovní podmínky aj. Pokud jde o podmínky související s firmou, pak důležitou roli hrají faktory jako jsou např. význam firmy a její úspěšnost, pověst podniku, úroveň a spravedlnost v odměňování, úroveň zaměstnaneckých vztahů, možnost podnikového vzdělávání, školení, umístění firmy a životní prostředí v jeho okolí.

Mezi vnější podmínky patří demografické, ekonomické, sociální, technologické, politicko – legislativní, ekonomické a sídelní podmínky. Zatímco vnitřní podmínky ovlivňuje spíše individuální rozhodování uchazečů, vnější podmínky jsou objektivnější, firma je ovlivňovat nemůže a bere je jako dané (Kaňáková, Bláha, Babicová 2000).

Organizace může obsazovat volná pracovní místa jak z vnitřních, tak vnějších lidských zdrojů.

❖ **Vnitřní LZ**

- pracovní síly vytvořené v důsledku technického rozvoje;
- zaměstnanci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké výroby či jinými organizačními změnami (nadbyteční zaměstnanci);
- zaměstnanci, kteří mají zájem o změnu pracovního místa.

Výhody:

- organizace zná silné a slabé stránky zaměstnance;
- uchazeč lépe zná organizaci;
- zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců;
- podporuje identifikaci zaměstnanců s firmou;
- lepší návratnost investic do vzdělání, školení vložených do zaměstnance;
- podporuje image firmy.

Nevýhody:

- zaměstnanci mohou být povyšováni jen do určité pozice;
- soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy;
- překážky pronikání nových myšlenek a přístupu z venku.

❖ **Vnější LZ**

- volné lidské zdroje na trhu práce;
- absolventi škol či jiných institucí;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele;
- doplňkové LZ – studenti, ženy v domácnosti, důchodci.

Výhody

- mimo organizaci širší nabídka schopností a talentů;
- do organizace směřují nové pohledy, názory, zkušenosti;
- rychleji získáme vysoce kvalifikované zaměstnance.

Nevýhody

- přilákání a kontaktování, hodnocení zájemců je složitější a nákladnější;
- adaptace a orientace nových zájemců je delší;
- mohou vznikat nepříjemnosti s dosavadními zaměstnanci organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo (Kaňáková, Bláha, Babicová 2000).

Vyhledáváním nových pracovníků se zabývají personalisté, kteří na základě pracovního místa vyberou některý z prostředků, s jehož pomocí budou nového pracovníka hledat. Nejčastěji jde o podání inzerce ve sdělovacích prostředcích, využití vnitřních zdrojů podniku, vyhlášení výběrového řízení, využívání služeb poradenských a zprostředkovatelských agentur a výběr pracovníků na základě osobních kontaktů a doporučení. Dalšími zdroji uchazečů můžou být např. úřady práce, školy a univerzity. V poslední době se objevila řada e-mailových či internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění své individuální nabídky (Koubek 2005).

Dříve, než můžeme přistoupit k vlastnímu výběru pracovníků, musíme vyřešit několik problémů:

1. **stanovit požadavky obsazovaného pracovního místa na odbornou způsobilost pracovníka**, tj. stupeň a obor vzdělání, délku praxe oboru, absolvované zkoušky, specializované kurzy atd.;
2. **stanovit, na základě čeho se bude odborná způsobilost uchazeče posuzovat**, např. výuční list, maturitní vysvědčení, diplom svědčící o absolvování vysoké školy či postgraduálního studia, doklady o atestacích, státních či jiných zkouškách z jazyka, řidičský průkaz, pracovní smlouvy, pracovní posudky či jiné dokumenty hodnocení pracovníka aj.;
3. **stanovit kritéria pracovního výkonu na obsazovaném pracovním místě**, tj. požadované výsledky (množství, kvalita, normy, včasnost plnění úkolů), požadované pracovní chování (dodržování a využívání pracovní doby, absence, fluktuace aj.);
4. **stanovit predikátory úspěšného výkonu**, mohou to být např. vzdělání a výsledky během učení či studia, dosavadní praxe, pracovní posudky, fyzický zjev či pohlaví (jen ve specifických případech);

5. **stanovit týmová, útvarová a celoorganizační kritéria žádoucích rysů osobnosti pracovníka**, zpravidla vycházíme z povahy práce na pracovním místě a z povahy pracovních a sociálních kontaktů držitele pracovního místa s jinými lidmi;
6. **stanovit faktory a metody, které použijeme k zajišťování a předvídání charakteristik osobnosti požadovaných týmem, útvarem a organizací**. Zpravidla se přitom využívá různých testů, pohovorů, skupinových diskusí, hraní rolí (např. manažerských her) apod.;
7. **vyřešit problém získání objektivních, dostatečně podrobných, věrohodných a účelu přiměřených informací**. Jde o informace, které mohou dát uspokojivou a pokud možno jednoznačnou odpověď na tři základní otázky:
 - Může uchazeč vykonávat příslušnou práci?
 - Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci?
 - Zapadne do týmu a organizace?

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje také i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu (Koubek 2005).

Pro výběr pracovníků může být použita celá řada výběrových metod jako například:

- přijímací pohovor, životopis, reference od bývalých nadřízených;
- psychologické testy pro odhad inteligence, schopností, atd.;
- ukázka práce, posudky, assesment centra (diagnosticko-výcvikový program);
- výpis z trestního rejstříku pro zákonem stanovené funkce aj. (Kaňáková, Bláha, Babicová 2000).

Závěrečnou fází procesu výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření potřebné např. pro účely penzijního a životního pojištění nebo ke zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci. V této fázi by měla být také vypracována pracovní smlouva (Armstrong 2002).

1.3.3 Vzdělávání pracovníků

Požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění. Aby mohl člověk fungovat jako pracovní síla, být zaměstnatelný, musí své znalosti a dovednosti neustále prohlubovat a rozšiřovat. Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem (Koubek 2005).

Základním cílem vzdělávání pracovníků je pomoci organizaci dosáhnout jejích cílů pomocí zhodnocení jejího rozhodujícího zdroje, tj. lidí, které zaměstnává. Vzdělávání znamená investovat do lidí za účelem dosažení jejich lepšího výkonu a co nejlepšeho využívání jejich přirozených schopností. Konkrétními cíli vzdělávání jsou:

- rozvinout dovednosti a schopnosti pracovníků a zlepšit jejich výkon;
- pomoci lidem k tomu, aby v organizaci rostli a rozvíjeli se tak, aby budoucí potřeba lidských zdrojů mohla být v maximální míře uspokojována z vnitřních zdrojů;
- snížit množství času potřebného k zácvičení a adaptaci pracovníků začínajících pracovat na nových pracovních místech či pracovníků převáděných na jiné pracovní místo nebo povyšovaných, tedy k zabezpečování toho, aby se tito pracovníci stali plně schopnými vykonávat tuto novou práci tak rychle a s tak nízkými náklady, jak je to jen možné (Armstrong 2002).

Podnikové vzdělávání se orientuje zejména na tyto oblasti:

- a) **oblast odborného vzdělávání**, tj. oblast přizpůsobování pracovníků požadavkům či měnícím se požadavkům pracovních míst. Konkrétně jde o:
 - **základní přípravu na povolání** – většinou se uskutečňuje mimo organizaci a i ta část základní přípravy na povolání, v níž se organizace angažuje, se netýká pracovníků organizace a stojí tedy mimo systém jejího vzdělávání;
 - **orientaci** - tj. zapracování nového pracovníka a úsilí o zkrácení a zefektivnění jeho adaptace na podnik, pracovní kolektiv i práci na daném pracovním místě tím, že se mu dostanou všechny potřebné informace, vč. specifických znalostí a dovedností potřebných pro výkon práce, pro kterou byl přijat;
 - **doškolení** - tj. proces přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníka novým požadavkům jeho současného pracovního místa, vyvolaným

změnami technologie, požadavky trhu, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.;

- **přeškolení** - je takové formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností.

b) **Oblast rozvoje** (dalšího vzdělávání, rozšiřování kvalifikace), která je orientována na získání širší palety znalostí a dovedností, než jaké jsou nezbytně nutné k vykonávání současné práce pracovníka v podniku. Velice výrazné je přitom zaměření na pochopení a zvládnutí širších komplexních problémů, které nezřídka překračují i meze oboru. Značná pozornost se věnuje také formování sociálních vlastností, formování osobnosti jedince.

Při vzdělávání zaměstnanců se velmi často osvědčuje spolupráce s externími odborníky či specializovanými vzdělávacími institucemi. Rozsah personálního rozvoje závisí na personální politice a strategii, kterou firma uplatňuje. Nejefektivnější je však takové vzdělávání, které je systematické a opakované, ať už se jedná o vzdělávání na pracovišti při výkonu práce nebo mimo organizaci (Koubek 2003).

Postupně se vytvořila dosti široká škála metod vzdělávání, které lze zařadit do dvou velkých skupin:

I. Metody používané ke vzdělávání na pracovišti

- **Instruktaž při výkonu práce** – nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka, při němž zkušený pracovník nebo bezprostředně nadřízený předvede pracovní postup;
- **Coaching** – představuje dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele;
- **Mentoring** – je obdobou coachingu, určitá iniciativa a odpovědnost však spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentora), svůj osobní vzor;
- **Counselling** – patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností zaměstnanců. Jedná se o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem;

- **Asistování** – tradiční a často používaná metoda formování pracovních schopností pracovníka. Školený pracovník je přidělen jako pomocník ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům;
- **Pověření úkolem** – školený pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol;
- **Rotace práce** – metoda, při níž je školený pracovník postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku;
- **Pracovní porady** – během nich se účastníci seznamují s problémy a fakty týkajícími se nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace či jiné oblasti zájmu.

II. Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště

- **Přednáška** – je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí;
- **Seminář** nebo **skupinová diskuse**
- **Demonstrování** – praktické, názorné vyučování za použití audio-vizuální techniky, počítačů, тренаžérů, předvádění pracovních postupů aj.;
- **Případové studie** – rozšířená a velmi oblíbená metoda vzdělávání. Skutečná či smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému, který malé skupinky nebo její jednotliví účastníci studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému;
- **Workshop** – je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě šetří týmově a z nejkompexnějšího hlediska;
- **Brainstorming** – je také variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhu je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh;
- **Simulace** – je metoda ještě více zaměřená na praxi a aktivní účast školených. Účastníci školení dostanou dosti podrobný scénář a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu rozhodnutí;
- **Hraní rolí** – je metodou vyloženě orientovanou na rozvoj praktických schopností účastníků, od kterých se vyžaduje značná aktivita a samostatnost, nehledě na potřebnou dávku hravosti;
- **Assessment centre** – tzv. diagnosticko-výcvikový program. Školená osoba plní různé úkoly a řeší problémy, tvořící každodenní náplň práce manažera;
- **Outdoor training** – tzv. školení hrou;

- **Vzdělávání pomocí počítačů** – počítače umožňují stimulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy a cvičení a umožňují průběžně hodnotit proces osvojování si znalostí a dovedností (Koubek 2005).

Vzdělávání na pracovišti je levné, zpravidla individuální a jeho průběh může být snadno přizpůsoben specifickým vlastnostem a schopnostem vzdělávaného pracovníka. Výhodou je také, že se učí pracovat s konkrétní podnikovou technikou v konkrétních podnikových podmínkách. Na druhé straně však, nemá-li podnik vhodné a schopné školitele, je určitě vhodnější zaplatit si služby zkušeného externího odborníka, který seznámí účastníky vzdělávání s nejnovějšími informacemi, předá jim nejnovější znalosti a dovednosti. Nevýhodou však je, že vzdělávání takového druhu bývá dosti drahé (Koubek 2003).

1.3.4 Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností. Neznamená jen mzdu nebo plat, které jsou poskytovány zaměstnancům za jejich práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s jeho postavením ve firmě, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, že může pracovat v této firmě (Koubek 2003).

Systém odměňování však není jen nástrojem kompenzace pracovníků za odvedenou práci, ale musí plnit řadu dalších funkcí:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v podniku;
- stabilizovat pracovníky, které podnik potřebuje;
- přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu práce;
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků aj. (Koubek 2005).

Klíčovým problémem odměňování pracovníků je vytvoření přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. Ten by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe vyhovoval konkrétnímu podniku, jeho potřebám i potřebám pracovníků. Důležitým požadavkem je, aby systém odměňování byl pracovníky akceptován. Z tohoto důvodu je vhodné, aby se pracovníci podíleli na jeho vytváření, zavádění i fungování, aby se stal společným vlastnictvím a společnou odpovědností vlastníka podniku, vedení i zaměstnanců (Koubek 2003). Je tedy třeba hned na počátku úvah o odměňování nastolit tři otázky:

1. Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn?
2. Jaký význam pro pracovníky mají různé možnosti odměn?
3. Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci?

Organizace si potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání pracovníků, udržet si pracovníky, dosáhnout konkurenceschopné produktivity, žádoucí kvality produkce, potřebné úrovně flexibility a kreativity, jinými slovy řečeno – formovat a rozvíjet takový personál, který by byl schopen realizovat cíle organizace. Pracovníci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých i své rodiny, potřebují určitou sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, včetně možnosti budoucích výdělků, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, která by je uspokojovala. Postavení organizace i pracovníků z hlediska odměňování, a tedy i podobu odměňování v organizaci ovlivňují vnější faktory, jako jsou populační vývoj, situace na trhu práce, profesně kvalifikační struktura lidských zdrojů, životní styl, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurujících organizací, v odvětví, v místě, v regionu, ve státě apod.

Podnik má poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat pracovníky, a do značné míry záleží na něm, jaký systém odměňování zvolí, tj. jaký způsob stanovování mezd a platů, popř. zaměstnaneckých výhod (Koubek 2005).

Většina mzdových systémů vychází zpravidla z dělení mzdy zaměstnanců na pevnou a pohyblivou složku. Základní prvky mzdového systému tvoří obvykle tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy.

Tarifní soustavou se rozumí soubor pravidel, kterými se určuje výše a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy. Tvoří ji výčet pracovních činností u zaměstnavatele seřazený vzestupně podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací. Jednotlivé skupiny se nazývají „tarifní (mzdové) třídy“. Počet těchto skupin zaměstnavatel volí s ohledem na záměry mzdové diferenciacce.

Mzdové příplatky jsou plnění poskytovaná zaměstnancům k ocenění výkonu prací při zvláštních, zaměstnance nadstandardně zatěžujících podmínkách. Dále také v případě práce přesčas, o víkendu, v noci, ve svátek a práce ve ztíženém pracovním prostředí, jejichž podmínky stanovuje a upravuje zákoník práce (D'Ambrosová 2008).

Formy mzdy představují ve mzdovém systému zpravidla soubor pravidel, kterými se utváří závislost mzdy zaměstnanců na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Rozlišujeme základní a dodatkové mzdové formy. Mezi **základní mzdové formy** patří:

- **Časová mzda** – bývá pokládána za základní formu mzdy, při níž je mzda zaměstnance vyjádřena součinem mzdové sazby (tarifu) stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počtu těchto jednotek odpracovaných zaměstnancem za období splatnosti mzdy. Tradičně bývá jednotkou pracovní doby hodina nebo měsíc;
- **Úkolová mzda** – je nejjednodušším a nejpoužívanějším typem pobídkové formy. Je vhodná pro odměňování dělnické práce. Pracovník je placen určitou částkou za každou jednotku práce, kterou odvede;
- **Podílová (provizní) mzda** – je odměna pracovníka zcela nebo alespoň z části závislá na prodaném množství;
- **Smíšená mzda** – je obvykle koncipována jako kombinace časové mzdy a úkolové mzdy nebo podílové mzdy (Koubek 2005).

Mezi **dodatkové mzdové formy** jsou pak zařazovány prémie, odměny, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, příplatky a jiné.

Stále častěji poskytují firmy vedle mzdy svým zaměstnancům také další plnění, a to ve formě různých **zaměstnaneckých výhod**, které zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatelé tak chtějí dosáhnout lepší motivace a spokojenosti zaměstnanců, získání

jejich sounáležitosti s firmou. Poskytování zaměstnaneckých výhod má různou podobu. Může se jednat o příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, jazykové kurzy, podmínky pro stravování zaměstnanců, vitamínové balíčky, speciální zdravotní služby, příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, společenské akce pro zaměstnance a příslušníky jejich rodin atd. Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individuální. Velmi často v poslední době užívaný je tzv. *cafeteria systém*, jehož podstata je v tom, že z nabídky benefitů si zaměstnanec v rámci stanoveného limitu může vybrat plnění, která mu nejvíce vyhovují.

Dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod posiluje loajalitu zaměstnanců a motivuje je také k vyššímu pracovnímu výkonu. Existence zaměstnaneckých výhod ve firmě je důležitým kritériem při hodnocení pozice firmy na trhu a je velice citlivě vnímána i novými uchazeči o zaměstnání (D'Ambrosová 2008).

1.3.5 Péče o pracovníky

Pracovníci jsou nejdůležitějším zdrojem, který má organizace k dispozici, a v tržním prostředí jsou zpravidla i nejdražším zdrojem, zejména pokud jde o pracovníky kvalifikované. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovnících a jejich schopnostech, pracovním chování, spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli a že je tedy nutné jim věnovat náležitou péči. Kromě toho existuje i určitý a stále rostoucí tlak odborů, státu i mezinárodních institucí, směřující k rozšiřování a zkvalitňování péče o pracovníky. Ve svém nejširším pojetí zahrnuje péče o pracovníky záležitosti týkající se:

- **pracovní doby a pracovního režimu** – dodržování zákonů týkajících se pracovní doby a nabídka široké škály pružných pracovních režimů zvyšují pracovní atraktivitu organizace, efektivnost získávání pracovníků a přispívají k jejich stabilitě v organizaci;
- **pracovního prostředí** – cílem je eliminovat hluk na pracovišti, zajistit jeho dobré osvětlení, vytvořit dobré pracovní ovzduší (teplota, vlhkost, čistota vzduchu) aj.;
- **bezpečnosti práce a ochrany zdraví** – zaměstnavatel má povinnost ze zákona tuto péči zajistit, jejím smyslem je zajistit ochranu životů a zdraví zaměstnanců, hodnot, jejichž ztrátu nelze ničím nahradit;

- **personálního rozvoje pracovníků** – jedná se zejm. o vzdělávání pracovníků, prohlubování a rozšiřování jejich kvalifikace, možnost budování jejich kariéry;
- **služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti** – mezi nejdůležitější patří stravování pracovníků, zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka, tj. umývárny a záchody, odpočívárny, šatny, parkoviště aj.;
- **ostatních služeb poskytovaných pracovníkům a jejich rodinám** – tyto sociální služby zahrnují široký okruh služeb, jedná se např. o služby spojené s volným časem (rekreace, sport, kultura aj.) či o služby sledující zlepšování životních podmínek pracovníků (bydlení, půjčky, dobrovolná pojištění, pomoc v určitých situacích aj.);
- **péče o životní prostředí** – organizace se podílejí na úpravách obytného prostředí, sponzorují zřizování a údržbu veřejné zeleně, poskytují obcím parková a pouliční zařízení nebo na něj přispívají (Koubek 2005).

Péče o zaměstnance zahrnuje nejen činnosti uložené zaměstnavatelům zákonem, ale i další, k nimž se sami zavázali. Proto lze péči o pracovníky rozčlenit na:

- a) **povinnou**, která je zaměstnavatelům uložena právním předpisem (zákonem) a kolektivními smlouvami vyššího stupně;
- b) **smluvní**, která je ve formě závazků obsažena v podnikových kolektivních smlouvách;
- c) **dobrovolnou**, která je upravena vnitřními předpisy zaměstnavatele a stává se součástí jeho personální politiky, v jejímž rámci rozšiřuje péči o zaměstnance s cílem získat nové kvalitní pracovní síly, udržet si dosavadní a motivovat je k co nejlepšímu výkonu (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007).

Péče o pracovníky má vliv na efektivnost řady personálních činností. Už při vytváření pracovních míst je třeba konfrontovat pracovní úkoly s pracovními podmínkami, přičemž příznivé pracovní podmínky mohou výrazně zlepšit profil pracovního místa. V případě získávání a výběru pracovníků péče o pracovníky ovlivňuje to, jak lidé vnímají pracovní atraktivitu organizace. To se pak odráží v efektivitě získávání a tím i výběru pracovníků. Proto také informace o zajímavých formách péče o pracovníky bývá součástí nabídky zaměstnání. Úroveň péče o pracovníky má vazbu i na jejich hodnocení. Mnohdy si organizace uvědomuje své nedostatky v této oblasti a bere na to ohled při hodnocení pracovníků. Péče o pracovníky má motivační účinek, pozitivně ovlivňuje pracovní výkon, a tím i hodnocení pracovníků. Velmi významná je vazba na odměňování. Odměňování a péče o pracovníky se mohou nejen doplňovat, ale také do určité míry vzájemně kompenzovat. Mnohdy

nespokojenost s úrovní péče o pracovníky se manifestuje jako nespokojenost s odměnou a naopak, vědomí, že nelze z nějakých důvodů zvýšit odměny, obrací pozornost a tlak pracovníků a odborů na oblast péče o pracovníky.

Úroveň péče o pracovníky se výrazně odráží v pracovních vztazích, především v poměru pracovníků k organizaci a v aktivitách odborů. Náležitá pozornost péči o pracovníky zvyšuje spokojenost pracovníků a utlumuje aktivitu odborů a přispívá tak ke zlepšení pracovních vztahů. Nedostatky v péči o pracovníky, zejména v porovnání s jinými organizacemi, naopak vyvolávají pravý opak (Koubek 2005).

1.3.6 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Dozorem nad bezpečností práce je u nás pověřeno Ministerstvo práce a sociálních věcí, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce. V oblasti hygieny práce provádí dozor i hygienická služba. Orgány státního dozoru jsou při výkonu své činnosti oprávněny kdykoliv vstupovat do prostoru organizací a vyžadovat potřebné doklady a informace, nařizovat, aby byly v přiměřených lhůtách odstraněny zjištěné závady, zakázat užívání prostorů a technologií, které ohrožují život nebo zdraví pracovníků, ukládat pokuty apod. Právo provádět kontrolu v oblasti bezpečnosti práce mají i odborové orgány, které také mohou od zaměstnavatelů vyžadovat zprávy o tom, jaká opatření byla učiněna k odstranění zjištěných závad (Koubek 2005).

Řízení ochrany zdraví a bezpečnosti při práci je záležitost:

- **vytváření politiky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci** – spočívá v deklaraci záměrů, v definování prostředků, pomocí nichž se budou uvedené záměry realizovat a ve stanovení pravidel, jimiž by se při realizaci politiky měli řídit všichni zúčastnění pracovníci;
- **hodnocení rizik** – týká se identifikace nebezpečí a analýzy rizik a s nimi spojených;
- **provádění auditů a inspekcí zaměřených na ochranu zdraví a bezpečnosti při práci** – audit bezpečnosti zkoumá celou organizaci, aby prověřil, zda naplňuje své bezpečnostní záměry a cíle. Zkoumá hierarchie, proces plánování bezpečnosti,

rozhodování, delegování, vytváření a realizaci politiky a všechny oblasti plánování programů bezpečnosti;

- **zavádění programů na ochranu zdraví pracovníků** – kontroly nad zdravím lidí a problémy hygieny lze dosáhnout pomocí zabezpečení ochranného zařízení, pomůcek, izolací nebezpečných procesů a materiálů tak, aby pracovníci s nimi nepřicházeli do styku, udržováním dílen a zařízení v náležitém stavu, aby se vyloučila možnost škodlivých emisí, lékařským vyšetřením před nástupem do zaměstnání, pravidelnými inspekcemi, zajišťující včasné odhalení potenciálních zdravotních rizik, školením pracovníků, jak se vyhnout riziku aj.;
- **zvládání stresu** – je důležitou součástí každého programu ochrany zdraví pracovníků. Organizace mají společenskou odpovědnost zajišťovat dobrou kvalitu pracovního života. Nadměrný stres způsobuje onemocnění, může vyústit do neschopnosti vyrovnávat se s požadavky práce, a také snížit efektivnost pracovníka, a tudíž ohrozit výkon organizace;
- **prevence nehod a úrazů** – lze dosáhnout pomocí identifikace příčin nehod a podmínek, za nichž k nim s největší pravděpodobností dochází, navrhováním bezpečnostních zařízení a ochranných pomůcek, poskytováním ochranného oděvu, prováděním nepřetržitého programu výchovy a vzdělávání, týkajících se bezpečnostních návyků a metod předcházení nehodám aj.;
- **informování o nezbytných postupech směřujících k dobré ochraně zdraví a bezpečnosti při práci** – musí být založeno na důkladné znalosti politiky a postupů organizace v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci a na posouzení konkrétních faktorů ovlivňujících zdraví a bezpečnost dotyčné skupiny lidí;
- **vzdělávání v oblasti ochrany zdraví a bezpečnosti při práci** – je klíčovou součástí prevence. Zdůrazňuje pravidla a poskytuje informace o potenciálních nebezpečích a o tom, jak se jim vyhnout;
- **organizování ochrany zdraví a bezpečnosti při práci** – se týká každého člověka v podniku, i když hlavní odpovědnost spočívá na vedení organizace všeobecně a na jednotlivých manažerech konkrétně;
- **měření charakteristik ochrany zdraví a bezpečnosti při práci** – mezi nejpoužívanější ukazatele patří:
 - $\text{Míra úrazovosti} = (\text{počet úrazů} \times 100\,000) / \text{počet odpracovaných hodin}$
 - $\text{Míra výskytu} = (\text{počet úrazů} \times 1000) / \text{průměrný počet pracovníků v období}$
(Armstrong 2002).

Zaměstnanci mají právo na zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, na informace o nevyhnutelných rizicích své práce a na informace o opatřeních na ochranu před jejich působením. Řešení otázek souvisejících s bezpečností práce a ochranou zdraví při práci se účastní prostřednictvím odborové organizace. Jsou oprávněni odmítnout práci, u níž mají důvodně za to, že bezprostředně a vážně ohrožuje jejich život a zdraví (Koubek 2005).

1.3.7 Firemní kultura

Podnikovou kulturu lze definovat jako soubor obecně sdílených hodnot, přístupů a představ ve firmě. Hlavními jejími součástmi jsou symboly, praktiky, jazyk a způsob vyjadřování. Symboly něco vyjadřují, vypovídají nebo naznačují. Dobře zvolené symboly (např. firemní oblečení, loga na autech) mohou významně podporovat základní firemní hodnoty a být pozitivně vnímány. Naopak špatně vybraný symbol může negativně ovlivnit vidění firmy. Praktiky zahrnují hodnoty, chování, rituály, ceremoniály, které se vykonávají z praktických důvodů, ale také nesou určitá poselství. Propracované rituály obsahují určující hodnoty, které se jejich opakováním zvyšují a účinek umocňuje. Mezi nejvýznamnější praktiky patří respektování a sdílení firemních hodnot a postupů, např. práce s e-mailem. Jazyk a vyjadřovací způsob souvisejí se systémem komunikace a s typem vyjadřování. Jsou prostředky výměny informací a komunikace, a to jak vnitřní, tak vnější. Vyjadřují soubor pevných i nepsaných pravidel jako páteře firemní kultury. Popisují pravidla a zásady předepsaného chování a jednání, formální a neformální normy, klima a ovzduší, které panuje ve společnosti.

Chceme-li účinně formovat organizační kulturu, měli bychom nejprve provést analýzu všech jejích složek a posoudit stávající stav. Složitost a kolektivní charakter kultury vyžaduje, aby na analýze spolupracoval dostatek zaměstnanců. Hlavním přínosem analýzy by měla být identifikace základních firemních hodnot, vnímání symbolů a způsobů komunikace.

Vyhodnocování a měření vývoje kultury je žádoucí. Posuzování vybraných hlavních prvků firemní kultury přispívá ke zvyšování celkové efektivnosti firmy. Poskytuje dostatečně objektivní informace o její stávající úrovni i žádoucí orientaci. V praxi se obvykle k posuzování organizační kultury používají dotazníky a řízené rozhovory vycházející z typů orientace kultury na moc, role, výkonnost a na podporu a spolupráci (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007).

Předmětem zkoumání je zejména úspěšnost lidí ve firmě, pravidla vnitřního a vnějšího chování a jednání, očekávání vedoucích od vedených a naopak, styl a metody řízení a rozhodování, povaha vnitrofiremní komunikace apod. Druhá rovina posuzování a hodnocení úrovně kultury ve firmě je koncentrována na účinnost práce skupin (týmů) a vychází z poznatků skupinové dynamiky. Obsahuje šetření způsobů rozhodování a řešení problémů, vymezení odpovědností, úroveň motivace a využívání stimulačních nástrojů, řízení konfliktů, plnění požadované výkonnosti, úroveň vnitřní organizace a komunikace ve skupině, vztahy k ostatním skupinám apod. Výsledky analýz obou rovin zkoumání firemní kultury popisují její celkový stav v organizaci, respektive v jednotlivých útvarech. Rozdíly mezi nimi umožňují srovnávání manažerů a zaměstnanců. Praktické využití těchto informací se nabízí pro tvorbu cílů a opatření ke zdokonalování firemní kultury, a to jak ve smyslu aktualizace strategických cílů, personální koncepce, organizačního prostředí firmy, tak také pro návrhy tréninku dalšího profesního rozvoje manažerů a zaměstnanců.

Firemní kultura je významným signálem spokojenosti zaměstnanců. Ta se projevuje pořádkem a čistotou v podniku, postojem zaměstnanců k firmě na veřejnosti, důvěrou k podniku, nízkým výskytem konfliktů, připravenosti firmy pomoci v případě potřeby, otevřenou a spontánní komunikací atd. Měřitelnými faktory spokojenosti mohou být například výsledky šetření řízených rozhovorů, anket a dotazníkových akcí, procento fluktuace a pracovní nepřítomnosti v práci, podíl nemocnosti, úroveň komunikace a další. Průzkumy spokojenosti jako indikátory kvality firemní kultury se zpravidla vztahují k oblastem zdravotního a bezpečnostního opatření, k podmínkám pracovního prostředí a jeho okolí, znalostí požadavků na práci zaměstnanců, systému oceňování a hodnocení výkonu, sociální politiky firmy, systému odměňování a hmotné zainteresovanosti, postavení firmy na trhu apod. (Stýblo, Urban, Vysokajová 2007).

1.4 Dílčí závěr

Teoretická část je nejprve zaměřena na objasnění pojmu strategie a popis hierarchie firemních strategií. Dále následuje charakteristika jedné z funkčních strategií, a sice personální strategie, která je předmětem mé diplomové práce, včetně nastínění obsahu jednotlivých personálních oblastí, ze kterých by měla být zpracována.

2. Charakteristika podniku

2.1 Profil a historie společnosti

BONATRANS GROUP a.s. se řadí k nejvýznamnějším výrobcům železničních dvojkolí a jejich dílů na světě. Společnost je spolehlivým partnerem národních a soukromých železnic, městských dopravních podniků, výrobců, opraven a provozovatelů kolejových vozidel ve více než 65 zemích 5 kontinentů.



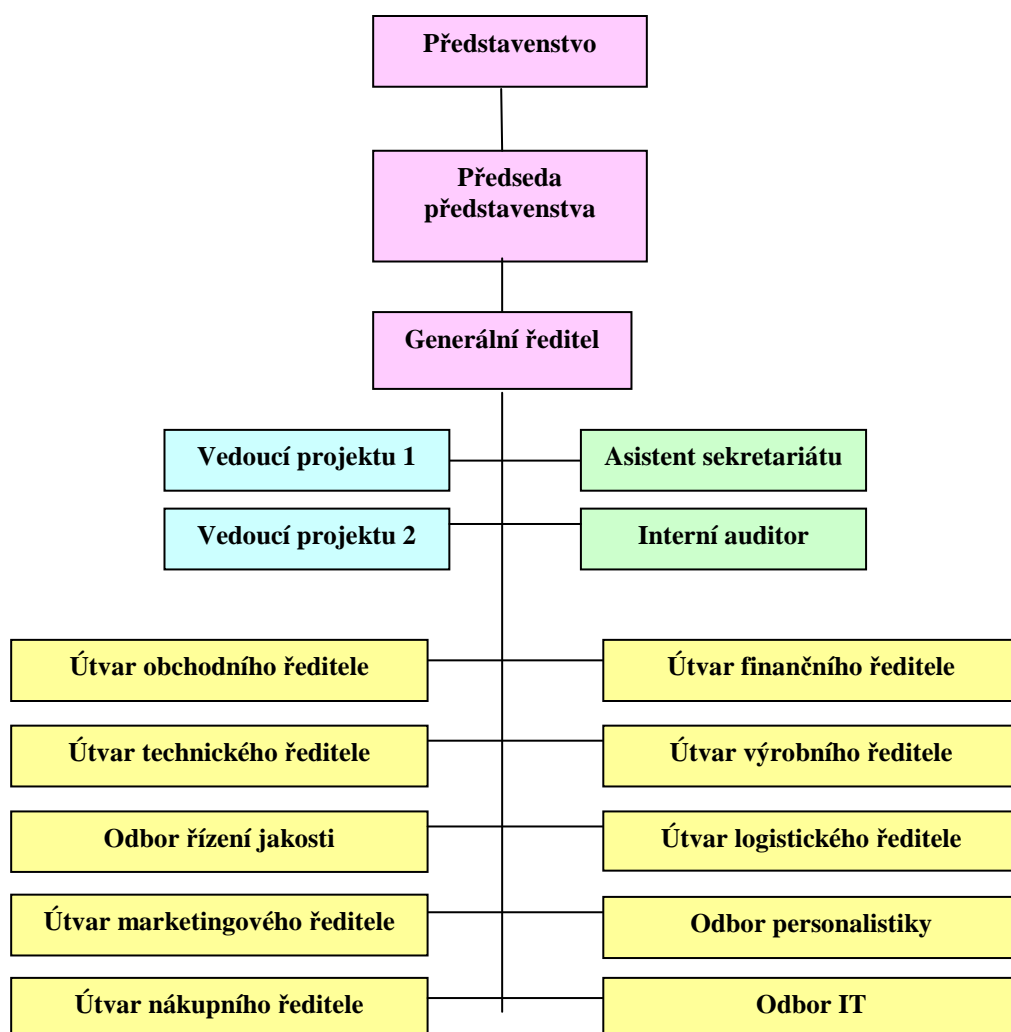
Počátek výroby dvojkolí a jejich dílů v Bohumíně se datuje do roku 1965, kdy Železářny a drátovny Bohumín začaly s výstavbou Závodu železniční dvojkolí. V roce 1966 byla zahájena výroba na válcovně kol a obručí a kovárně náprav a o rok později, v roce 1967, opustila novou obrobnu první opracovaná kola a nápravy a smontovaná dvojkolí. Výrobky závodu byly určeny především pro odběratele z bývalého východního bloku. První dodávky pro zákazníky západní Evropy směřovaly do Rakouska a Německa.

Důležitým mezníkem v historii závodu byl rok 1989. Politické změny, probíhající v zemích Východní Evropy, byly doprovázeny zásadními změnami tržních podmínek. Rozpad tradičních východních trhů přinutil pracovníky závodu hledat nové zákazníky v zemích Západní Evropy i mimo Evropu. Závod postupně získával nezbytné certifikáty systému řízení jakosti, certifikáty národních drah a výrobkové certifikáty.

V roce 1993 byl název podniku změněn na ŽDB a.s. Aby byl zajištěn další dynamický rozvoj Závodu železniční dvojkolí, byla v roce 1997 zahájena výstavba nových hal pro obrábění kol a montáž dvojkolí. Nová pracoviště byla uvedena do provozu v polovině roku 1998.

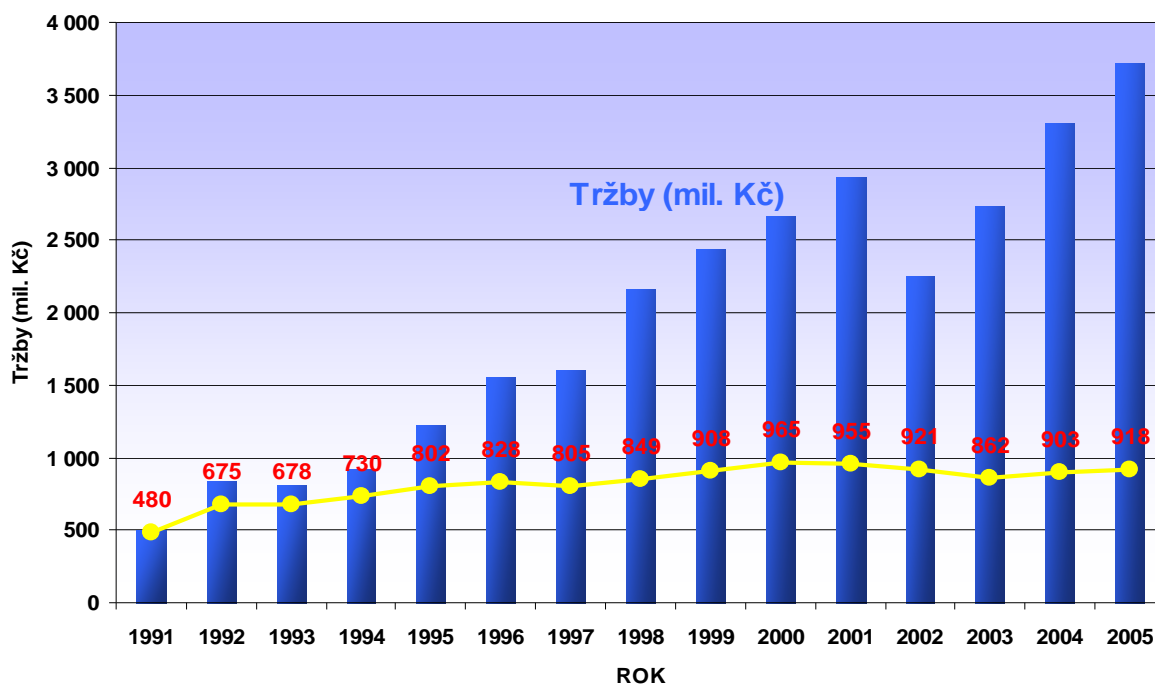
Dalším důležitým okamžikem v historii závodu bylo založení akciové společnosti BONATRANS a.s. K 1.10.1999 byl Závod železniční dvojkolí akciové společnosti ŽDB a.s. osamostatněn a veškeré aktiva, práva i závazky závodu byly převedeny na tuto novou společnost. Od konce roku 2006 společnost podniká pod názvem BONATRANS GROUP a.s. Organizační struktura společnosti je znázorněna schématem na obr. 5.

Obr. 5 - Organizační struktura společnosti BONATRANS GROUP a.s.



V posledních letech se společnost dynamicky rozrostla z pozice regionálního dodavatele až na pozici vedoucího evropského výrobce železničních dvojkolí s širokou globální působností, o čemž svědčí i nebyvalý nárůst tržeb v posledních letech, jak je patrné z grafu č. 1.

Graf č. 1 - Vývoj tržeb ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. v letech 1991 - 2005



2.2 Vyráběný sortiment

Společnost BONATRANS GROUP a.s. vyvíjí a dodává tyto výrobky:

- **Dvojkolí** – kompletní železniční dvojkolí pro všechny aplikace, včetně montáže komponentů, jako jsou brzdové kotouče, ložiskové skříně, pohony a převodovky, tlumiče hluku atd. Šíře rozměrů sahá od nejmenších dvojkolí pro nízkopodlažní plošinové vozy pro přepravu kamiónů až po ta největší lokomotivní dvojkolí. Sortiment zahrnuje jak dvojkolí pro velká nápravová zatížení (25t) s vysokou odolností proti teplenému namáhání u nákladních vagónů, tak dvojkolí pro vysoké rychlosti a pro další speciální použití;

- **Kola** – široký sortiment válcovaných železničních kol všech rozměrů a konstrukcí, odpovídajících různým druhům použití, včetně otvorů v desce, tlumičů hluku a vibrací a brzdových kotoučů upevněných na desce kola. Specifickým výrobkem jsou pryží odpružená kola s vysokou mírou tlumení hluku a vibrací;
- **Nápravy** – hnací nápravy s více sedly, nápravy se zpevněným povrchem sedel, nehnací železniční nápravy pro osobní i nákladní aplikace, odlehčené nápravy s podélným vrtáním umožňující přesnou diagnostiku za provozu a další;
- **Kotouče a obruče** – ačkoli s postupným nasazováním monoblokových kol do provozu ubývá obručových kol, je stále v provozu těchto kol hodně. Proto Bonatrans Group a.s. dodává kompletní sortiment náhradních kotoučů i obručí, tj. vozové, lokomotivní i tramvajové. Společnost dále dodává opracované obruče pro pryží odpružená kola;
- **Brzdové kotouče** – pro montáž na kolo nebo pro montáž na nápravu.

2.3 Jakost a bezpečnost

Systém jakosti firmy BONATRANS je certifikován dle ISO 9001:2000. O zajištění jakosti všech procesů, výroby i služeb ve firmě se stará více než 80 pracovníků Odboru řízení jakosti. Za dodržení a trvalé zlepšování jakosti je na svém úseku práce zodpovědný každý zaměstnanec. Osvědčenými prostředky k trvalému zlepšování je vytváření a zapojení autonomních týmů, implementace systémů TQM, TPM a realizace řady interních projektů zaměřených na zlepšovatelskou aktivitu všech pracovníků. Samotná jakost výrobků je prověřována řadou náročných zkoušek na vlastním zkušebním zařízení a v případě potřeby speciálních zkoušek také v řadě renomovaných zkušebních laboratoří. Oblast jakosti v BONATRANS GROUP a.s. je spolu ochranou životního prostředí (společnost je držitelem certifikátu ISO 14001) a s bezpečností a ochranou zdraví při práci (certifikát OHSAS 18001) spojena v jednotném Integrovaném systému řízení.

2.4 Výzkum a vývoj

BONATRANS GROUP a.s. má vlastní oddělení výzkumu a vývoje, a také konstrukční oddělení s mnohaletými zkušenostmi. Kromě vytváření nových konstrukcí dvojkolí se pracovníci zabývají především zlepšováním materiálových vlastností kol, které prodlužují životnost a zvyšují bezpečnost kol a náprav, vývojem nových výrobků (jako pryží odpružená kola, brzdové kotouče), otázkami snižování hluku kol a řadou dalších výzkumných činností, které ve svém důsledku zlepšují užité vlastnosti výrobků společnosti. Nové vlastnosti výrobků jsou ověřovány náročnými zkouškami na vzorcích i ve skutečné velikosti. Společnost spolupracuje s řadou renomovaných institutů a zkušeben, jako např. FTZ Minden (DB), AEF Vitry-sur-Seine (SNCF), ETH Zürich, Žilinská univerzita, VÚŽ Praha atd.

2.5 Zákazníci

Železniční kola, nápravy i dvojkolí s výrobní značkou BONATRANS bezpečně a spolehlivě převážejí cestující i zboží ve všech druzích kolejových vozidel:

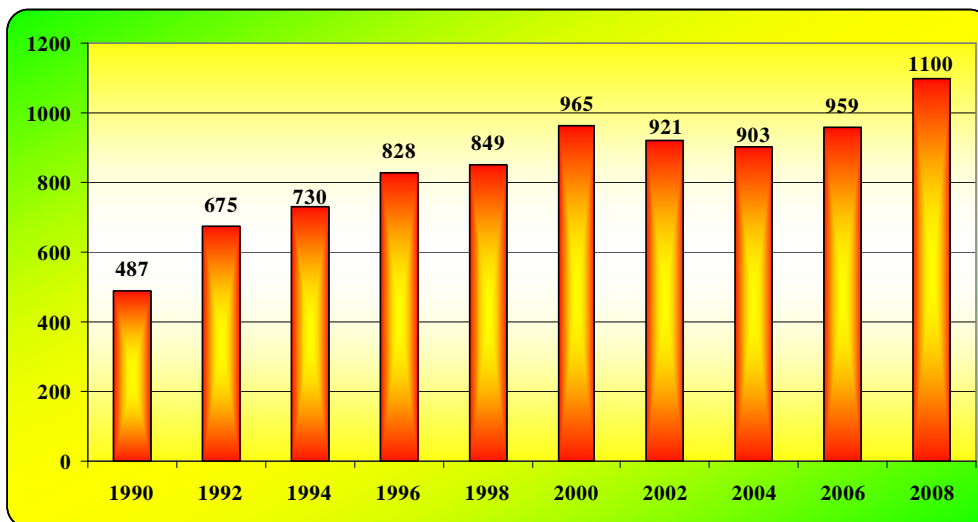
- ve vysokorychlostních vlacích;
- v meziměstských a regionálních vlacích;
- v příměstských vlacích a v lehkých kolejových vozidlech;
- v tramvajích a vozech metra;
- ve všech typech lokomotiv;
- v nákladních vagónech.

Mezi zákazníky společnosti patří přední evropské i světové železnice jako DB (Německo), SNCF (Francie), ÖBB (Rakousko), SJ (Švédsko), SBB (Švýcarsko), SNCB (Belgie), PKP (Polsko), ČD (Česká republika), ŽS (Slovensko), IR (Indie), železnice v Severní Americe a mnohé další. Pro nové vozy dodává společnostem Bombardier, Alstom, Siemens, GE, Rotem, Škoda Transportation, ČKD Vagonka, Tatravagonka Poprad a mnoha dalším.

2.6 Zaměstnanci

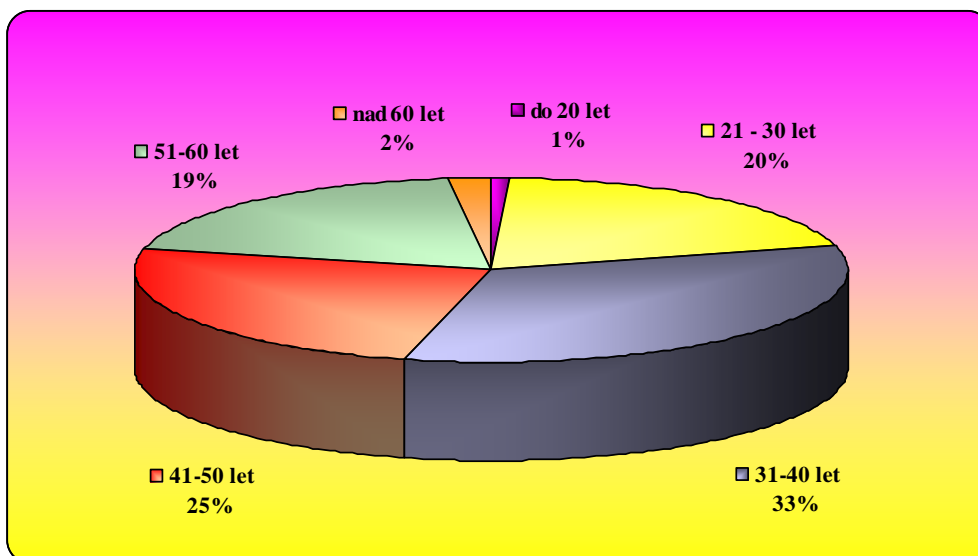
Ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. v současné době pracuje 200 externistů a 1 100 kmenových zaměstnanců, z toho 932 mužů a 168 žen. Počet zaměstnanců se v posledních letech zvyšuje, jeho vývoj je zachycen v grafu č. 2.

Graf č. 2 – Počet kmenových zaměstnanců BONATRANS GROUP a.s.



Věková struktura zaměstnanců společnosti je zachycena na níže uvedeném grafu č. 3.

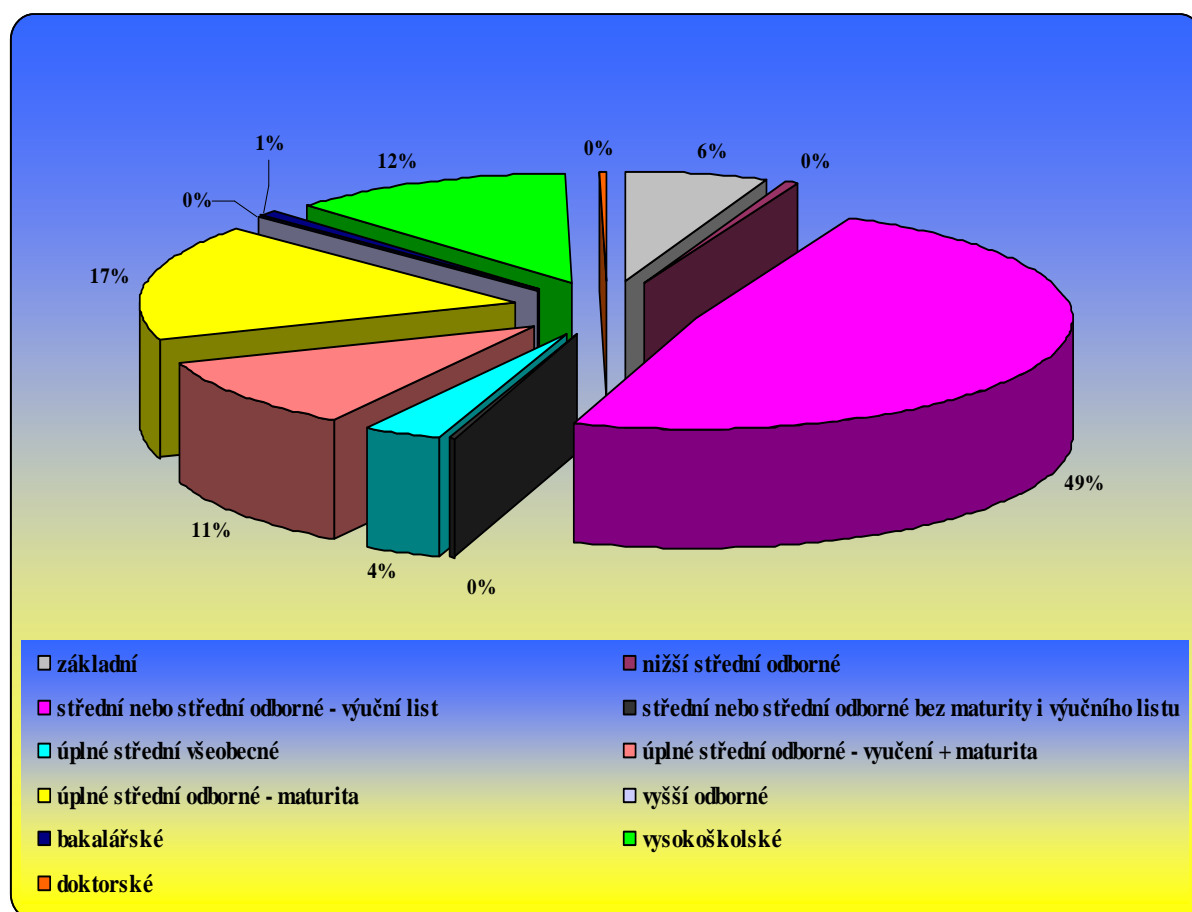
Graf č. 3 – Věková struktura zaměstnanců BONATRANS GROUP a.s.



Vzdělanostní struktura ve výrobním podniku z 1 100 zaměstnanců je:

- 67 zaměstnanců se základním vzděláním;
- 5 zaměstnanců s nižším středním odborným vzděláním;
- 537 zaměstnanců se středním nebo středně odborným vzděláním (výuční list);
- 1 zaměstnanec se středním vzděláním bez maturity;
- 39 zaměstnanců s úplným středním všeobecným vzděláním;
- 119 zaměstnanců s úplným středním odborným vzděláním (vyučení + maturita);
- 184 zaměstnanců s úplným středním vzděláním (maturita);
- 2 zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním;
- 10 zaměstnanců s bakalářským vzděláním;
- 133 zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním;
- 3 zaměstnanci s doktorským vzděláním.

Graf č. 4 – **Vzdělanostní struktura zaměstnanců BONATRANS GROUP a.s.**



2.7 Finanční analýza společnosti BONATRANS GROUP a.s.

Na základě finančních údajů z Rozvahy a Výkazu zisku a ztrát společnosti BONATRANS GROUP a.s. jsem provedla analýzu nejdůležitějších ukazatelů, které vypovídají o finanční situaci a finančním zdraví podniku. Finanční výkazy jsou uvedeny v příloze č. 1. Údaje uvedených výpočtů jsou uvedeny v **tisících Kč**.

2.7.1 Ukazatelé rentability

1) Rentabilita úhrnného vloženého kapitálu (ROI)

$ROI = \text{zisk před zdaněním} / \text{vložený kapitál}$

2005: $ROI = 434\,248 / 2\,433\,455 = 0,1784 = \underline{\underline{17,8\%}}$

2006: $ROI = 384\,246 / 2\,661\,992 = 0,1443 = \underline{\underline{14,4\%}}$

2007: $ROI = 379\,747 / 2\,951\,105 = 0,1287 = \underline{\underline{12,9\%}}$

Rentabilita vloženého kapitálu vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu (Valach 1999).

Z propočtů vyplývá, že v roce 2005 připadlo na 1 Kč vloženého kapitálu 17,8 Kč. V dalších dvou následujících letech došlo k poklesu rentability vloženého kapitálu, tento negativní trend je způsoben poklesem zisku a nižší výši vloženého kapitálu.

2) Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$

2005: $ROE = 319\,936 / 736\,400 = 0,4345 = \underline{\underline{43,5\%}}$

2006: $ROE = 291\,760 / 279\,452 = 1,0440 = \underline{\underline{104,4\%}}$

2007: $ROE = 294\,485 / 815\,345 = 0,3618 = \underline{\underline{36,2\%}}$

Ukazatelem rentability vlastního kapitálu vyjadřujeme výnosnost kapitálu vloženého akcionáři podniku. Udává, jaký zisk dosahují vlastníci v poměru ke svému majetku (Valach 1999).

Jak je patrné z výpočtů, rentabilita vlastního kapitálu v roce 2007 prudce klesla oproti předešlému roku, což bylo způsobeno vložení výrazně vyšší sumy vlastního kapitálu při dosažení téměř stejné hodnoty čistého zisku v letech 2006 a 2007.

3) Rentabilita tržeb (ROS)

$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$

2005: $ROS = 319\,936 / 3\,720\,902 = 0,086 = \underline{\underline{8,6\%}}$

2006: $ROS = 291\,760 / 3\,983\,338 = 0,0732 = \underline{\underline{7,3\%}}$

2007: $ROS = 294\,485 / 4\,658\,029 = 0,0632 = \underline{\underline{6,3\%}}$

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb (Valach 1999).

Z výpočtů vyplývá, že v roce 2005 připadlo na 1 Kč tržeb 8,6 Kč. V následujících dvou letech hodnota tohoto ukazatele klesá, vykazuje tedy negativní trend, což není pro společnost dobré.

2.7.2 Ukazatelé likvidity

1) Ukazatel běžné likvidity

$\text{Ukazatel běžné likvidity} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$

2005: $\text{Ukazatel běžné likvidity} = 1\,531\,393 / 655\,084 = \underline{\underline{2,3377}}$

2006: $\text{Ukazatel běžné likvidity} = 1\,832\,508 / 808\,297 = \underline{\underline{2,2671}}$

2007: $\text{Ukazatel běžné likvidity} = 2\,060\,379 / 824\,633 = \underline{\underline{2,4985}}$

Ukazatel běžné likvidity nám říká, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Znamená to, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost. Doporučené rozmezí tohoto ukazatele je od 1,5 – 2,5 (Valach 1999).

Ukazatelé běžné likvidity jsou ve všech sledovaných rocích v doporučeném rozmezím. Hodnota tohoto ukazatele se zvyšuje, což zvyšuje pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku.

2) Ukazatel pohotové likvidity

Ukazatel pohotové likvidity = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky

2005: Ukazatel pohotové likvidity = $(1\,531\,393 - 665\,495) / 655\,084 = \underline{\underline{1,3218}}$

2006: Ukazatel pohotové likvidity = $(1\,832\,508 - 542\,831) / 808\,297 = \underline{\underline{1,5955}}$

2007: Ukazatel pohotové likvidity = $(2\,060\,379 - 661\,612) / 824\,633 = \underline{\underline{1,6962}}$

Ukazatel pohotové likvidity vyjadřuje, kolik Kč rychle likvidního majetku připadá na 1 Kč krátkodobých závazků. Čím je ukazatel pohotové likvidity vyšší, tím jistější je úhrada krátkodobých peněžních závazků i v případě, že by přeměna pohledávek v peněžní prostředky vážla. Na rozdíl od běžné likvidity není vytvořeno určité bezpečnostní kritérium, i když se někdy uvádí, že pohotovou likviditu podniku lze považovat za dobrou, je-li hodnota ukazatele alespoň 1:1. V takovém případě je podnik schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat své zásoby (Valach 1999).

Z výsledků je patrné, že pohotová likvidita společnosti se zvyšuje. Tím narůstá jistota věřitelů, že jejich krátkodobé peněžité závazky budou splaceny.

3) Ukazatel okamžité likvidity

Ukazatel okamžité likvidity = pohotové platební prostředky / krátkodobé závazky

2005: Ukazatel okamžité likvidity = $99\,445 / 655\,084 = \underline{\underline{0,1518}}$

2006: Ukazatel okamžité likvidity = $244\,538 / 808\,297 = \underline{\underline{0,3025}}$

2007: Ukazatel okamžité likvidity = $205\,493 / 824\,633 = \underline{\underline{0,2492}}$

Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí 0,9 – 1,1. Tento interval je přejat z americké literatury. Pro ČR bývá toto pásmo rozšiřováno v dolní mezi, kde některé prameny uvádí hodnotu 0,6 a podle Ministerstva průmyslu a obchodu jsou hodnoty ještě nižší, a to 0,2 (Valach 1999).

Hlavním faktorem, který ovlivnil vývoj likvidity ve sledovaných obdobích, byla výše krátkodobého finančního majetku podniku. Ve druhém sledovaném období dochází k nárůstu tohoto finančního majetku, což v konečném důsledku zvyšuje hotovostní likviditu. Výše

krátkodobých závazků se ve sledovaném období téměř nezměnila, takže na výši likvidity měla zanedbatelný vliv.

2.7.3 Ukazatelé zadluženosti

1) Ukazatel poměru vlastního jmění k celkovým aktivům (equity ratio)

Equity ratio = vlastní jmění / celková aktiva

2005: Equity ratio = 736 400 / 2 433 455 = **0,3026**

2006: Equity ratio = 279 452 / 2 661 992 = **0,1049**

2007: Equity ratio = 815 345 / 2 951 105 = **0,2763**

Tento ukazatel, tzv. koeficient samofinancování, vyjadřuje proporci v níž jsou aktiva podniku financována penězi akcionářů. Je považován za jeden z nejvýznamnějších ukazatelů pro hodnocení celkové finanční situace podniku (Valach 1999).

V roce 2005 byl koeficient samofinancování společnosti BONATRANS nejvyšší. V následujících dvou letech došlo k poklesu, což bylo způsobeno v roce 2006 zejména výrazným poklesem vlastního jmění. O rok později došlo k výraznému nárůstu hodnoty vlastního kapitálu, což ve vztahu k celkovým aktivům mělo za následek opět růst koeficientu samofinancování, což je pro společnost dobré.

2) Ukazatel věřitelského rizika

Ukazatel věřitelského rizika = cizí zdroje / celková aktiva

2005: Ukazatel věřitelského rizika = 1 696 886 / 2 433 455 = **0,6973**

2006: Ukazatel věřitelského rizika = 2 382 381 / 2 661 992 = **0,8950**

2007: Ukazatel věřitelského rizika = 2 135 589 / 2 951 105 = **0,7237**

Ukazatelem věřitelského rizika je vyjádřena celková zadluženost podniku. Ta představuje podíl celkových závazků k celkovým aktivům a měří tak podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek firmy. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů (Valach 1999).

Po zvýšení zadluženosti podniku v roce 2006 došlo v následujícím roce k poklesu ukazatele celkového zadlužení, z čehož vyplývá, že účast věřitelů na financování podniku poklesla, což je pro společnost dobré.

2.7.4 Ukazatelé aktivity

1) Výpočet obrátky zásob

Obrátka zásob (rychlost obratu zásob) = tržby / zásoby

2005: Obrátka zásob = 3 720 902 / 665 495 = **5,6 krát**

2006: Obrátka zásob = 3 983 338 / 542 831 = **7,3 krát**

2007: Obrátka zásob = 4 658 029 / 661 612 = **7,0 krát**

Ukazatel rychlosti obratu zásob udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětný nákup zásob (Valach 1999).

Obrátka zásob se ve druhém sledovaném období v porovnání s prvním výrazně zvýšila. Bylo to způsobeno poklesem zásob oproti prvnímu období. Ve třetím sledovaném období rychlost obratu zásob mírně poklesla, neboť došlo ke zvýšení zásob. Stále je však hodnota tohoto ukazatele poměrně stejně vysoká, proto tento pokles není důvodem ke znepokojení.

2) Výpočet doby obratu zásob

Doba obratu zásob = 365 / obratovost zásob

2005: Doba obratu zásob = 365 / 5,6 = **66 dní**

2006: Doba obratu zásob = 365 / 7,3 = **50 dní**

2007: Doba obratu zásob = 365 / 7,0 = **53 dní**

Ukazatelem doby obratu zásob se vypočítá, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím je vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lépe (Valach 1999).

Z meziročního porovnání výsledného ukazatele lze říci, že v roce 2006 došlo ke zrychlení obratu zásob na hodnotu 50 dní proti hodnotě 66 dní. Na tomto zlepšení se podílí

zejména zvýšení tržeb z prodeje podnikových produktů. V roce 2007 došlo k mírnému zpomalení doby obratu zásob o 3 dny oproti roku 2006, což je způsobeno poklesem tržeb.

3) Výpočet průměrné doby splatnosti pohledávek

Prům.doba splatnosti pohledávek = (krátkodobé pohledávky / tržby) * 365

2005: Prům.doba splatnosti pohledávek = (716 776 / 3 720 902) * 365 = **71 dní**

2006: Prům.doba splatnosti pohledávek = (924 558 / 3 983 338) * 365 = **85 dní**

2007: Prům.doba splatnosti pohledávek = (1 081 372 / 4 658 029) * 365 = **85 dní**

Výpočtem jsem zjistila, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, neboli za jak dlouhou dobu jsou pohledávky v průměru splaceny. Hodnota tohoto ukazatele by měla být co nejmenší (Valach 1999).

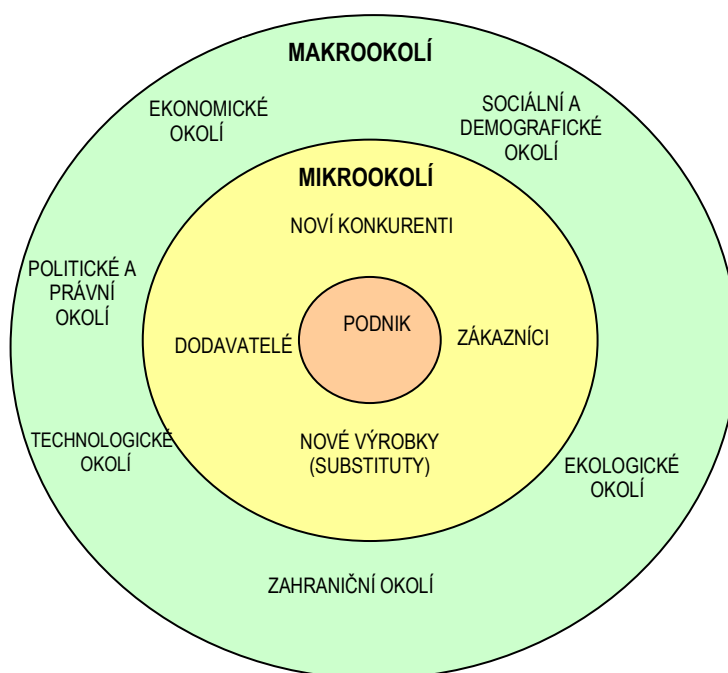
Z výsledků vyplývá, že se ve druhém a třetím sledovaném období doba splatnosti pohledávek oproti prvnímu období výrazně zvýšila, což je pro společnost negativní.

3. Strategická analýza

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení může vytvářet nejen nové podnikatelské příležitosti, ale také potenciální hrozby, které mohou mít vliv na existenci podniku. Firma nemá možnost nebo jen omezeně stav tohoto okolí bezprostředně ovlivňovat. Proto je nutné okolí firmy důkladně sledovat a systematicky analyzovat. Vnější prostředí lze dle Houldena členit na makrookolí a mikrookolí. Jednotlivé složky těchto okolí jsou znázorněny na obr. 6.

Obr. 6 – Členění okolí podniku dle Houldena



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s.
ISBN 80-7179-603-4.

Ve své diplomové práci se zaměřím na analýzu **makrookolí**, neboť prvky tohoto okolí mají bezprostřední vliv na personální oblast podniku. Jedná se o působení těchto faktorů:

- Politické a právní faktory;
- Ekonomické faktory;
- Sociálně-demografické faktory.

MAKROOKOLÍ

a) Politické a právní faktory

Působení politických a legislativních faktorů může představovat pro podniky významné příležitosti, ale současně také ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku. Je proto nutné, aby kompetentní lidé v organizaci znali legislativu týkající se podnikání, dodržovali ji, a také sledovali její novelizace. Mezi významné legislativní normy týkající se personální oblasti a podnikání patří:

- Zákoník práce;
- Předpisy, vyhlášky a nařízení vlády související se Zákoníkem práce;
- Daňové zákony - zejm. daň z příjmu FO;
- Občanský zákoník - upravující problematiku individuálního uzavírání smluv.

Nejvýznamnějším právním předpisem je **Zákoník práce**, který je členěn do 14 částí. Obsahuje všeobecná ustanovení týkající se účastníků pracovněprávních vztahů, upravuje pracovní poměr, pracovní dobu, odměňování za práci a pracovní pohotovost, stanovuje výši minimální mzdy, podmínky pro péči o zaměstnance, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a jiná ustanovení. V letošním roce prošel Zákoník práce další novelizací. Obsahuje řadu změn, které mají dopad jak na zaměstnance, tak na zaměstnavatele. Velkou změnou je základní princip Zákoníku práce. Je vystižen větou „co není zakázáno, je dovoleno“. Dříve tomu bylo přesně naopak. Smyslem této změny je napomoci k liberalizaci pracovněprávních vztahů. Měl by tak vytvořit pro zaměstnance větší prostor pro smluvní ujednání. Dále také Zákoník práce ruší institut vedlejšího pracovního poměru s jeho výhodami. Ten byl často firmami používán k doplnění stavu zaměstnanců, protože měl mnohem volnější podmínky. Zaměstnavatel je navíc povinen vést evidenci s kontem pracovní doby. Konta pracovní doby mají pomoci firmám, které mají v průběhu roku nerovnoměrné vytížení pracovníků. Mzda je v takovém případě vyplácena konstantně stejně, pracovní doba je však upravována podle aktuální potřeby zaměstnavatele. V některých částech roku tak pracovník odpracuje více přesčasů a jindy má více volna. V konečném součtu však počet odpracovaných hodin zůstane zachován. Další změnou Zákoníku práce je nárůst maximální možné pracovní doby u Dohody o provedení práce v rámci jednoho zaměstnavatele ze 100 na 150 hodin za rok. V souvislosti s návrhem zákona o nemocenském pojištění přinesl nový Zákoník práce nové povinnosti zaměstnavatelům. V případě nemoci za prvních 14 dní pracovní neschopnosti poskytují náhradu mzdy nebo platu zaměstnanci. Za první tři dny zaplatí 30% průměrného

výdělku a od 4. dne 69% průměrného výdělku. Další nemocenskou pak vyplácí příslušná Okresní správa sociálního zabezpečení. Tyto a další úpravy pracovněprávních vztahů mohou přinášet jak pozitivní, tak negativní změny odrážející se v nákladech firmy. Proto je nezbytné sledovat novelizace všech právních norem týkající se daných oblastí, jejichž účinnost se vztahuje k podniku a následně přijmout odpovídající opatření směřující k optimalizaci nákladů.

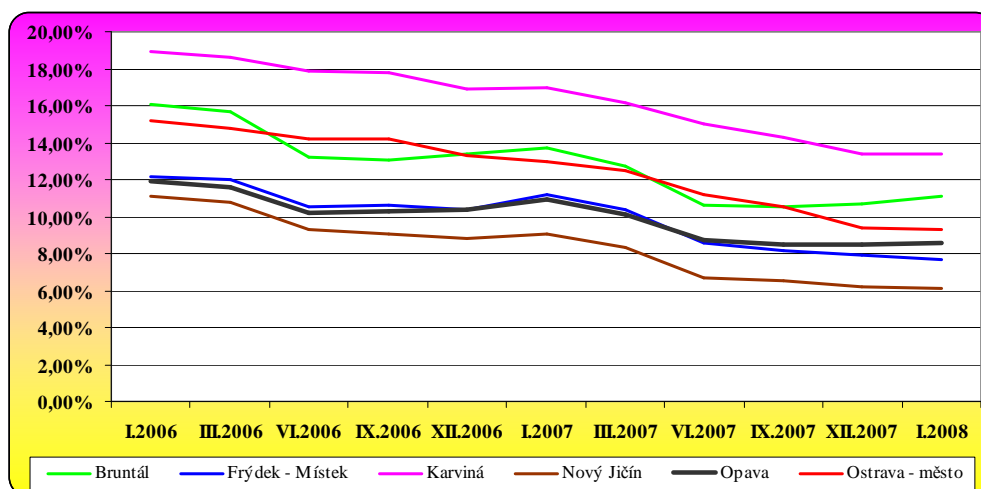
b) Ekonomické faktory

Při analýze působení a vlivu ekonomických faktorů na podnik v personální oblasti je třeba se zaměřit zejména na **míru nezaměstnanosti**, a sice v Moravskoslezském kraji, neboť zde společnost BONATRANS GROUP a.s. sídlí.

Počátkem devadesátých let nastaly v národním hospodářství České republiky zásadní a hluboké ekonomicko-sociální změny. Jejich nedílnou součástí se stalo uvolňování pracovní síly a postupný nárůst nezaměstnanosti. Významná část uvolněných pracovních sil přešla do sféry obchodu, řemesel, služeb a cestovního ruchu. Umožnila to první vlna privatizace a nový Živnostenský zákon, který uvolnil pro právnické a fyzické osoby přístup do podnikání a rychlý růst jejich počtu. Restrukturalizací těžkého průmyslu a následně i dalších odvětví ekonomiky byly uvolněny velké počty pracovníků, což se projevilo regionálními rozdíly v míře nezaměstnanosti. Dlouhodobě nejvyšší nezaměstnanost dosud přetrvává na severu Čech a na severní Moravě a ve Slezsku.

V rámci Moravskoslezského kraje se eviduje dlouhodobě nejvyšší míra nezaměstnanosti v okrese Karviná, pod který patří také město Bohumín, kde společnost BONATRANS GROUP a.s. sídlí. Vývoj nezaměstnanosti v jednotlivých okresech, které jsou součástí Moravskoslezského kraje je zachycen na grafu č. 5.

Graf č. 5 – Vývoj nezaměstnanosti v MS kraji za jednotlivá čtvrtletí let 2006-2007

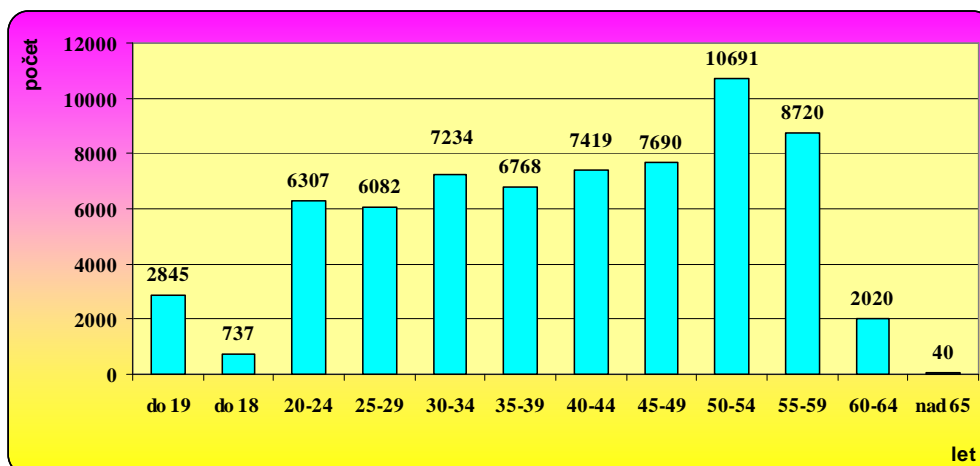


Zdroj: Český statistický úřad

Jak je patrné z výše uvedeného grafu č. 5, ve všech okresech, které jsou součástí Moravskoslezského kraje, dochází k postupnému poklesu míry nezaměstnanosti, což je pozitivní jev. Nejnižší míru registrované nezaměstnanosti lze sledovat v okrese Opava a naopak nejvyšší nezaměstnanost je evidována, jak jsem již zmínila, v okrese Karviná.

Z evidence Českého statistického úřadu k 31.12.2007 vyplývá, že nejvíce registrovaných uchazečů o volné pracovní místo v rámci Moravskoslezského kraje je ve věku 50-59 let. Dále lidé věkové kategorie 30-39 let a mladí občané ve věku 20-24 let. Tato skutečnost vyplývá z grafu č. 6.

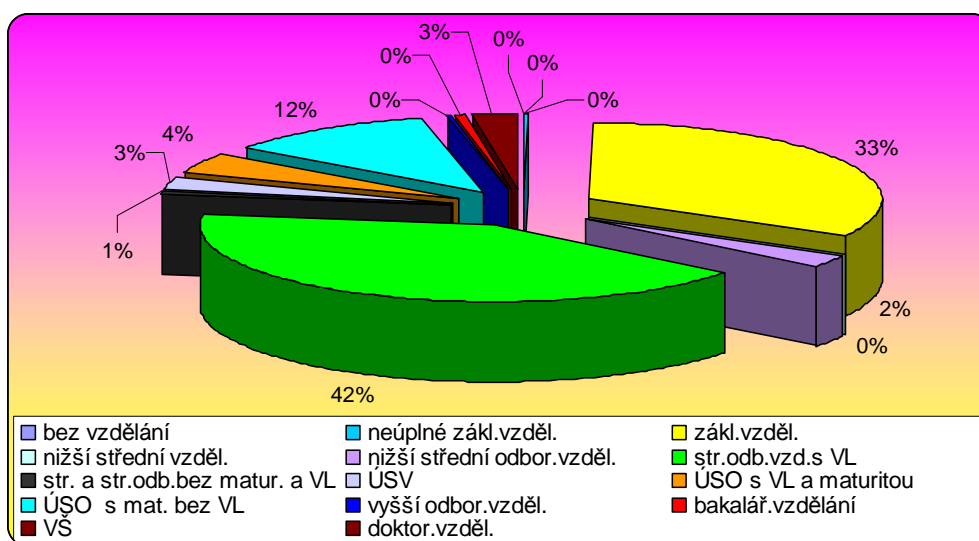
Graf č. 6 – Věková struktura uchazečů v Moravskoslezském kraji k 31.12.2007



Zdroj: Český statistický úřad

Podle dosažené úrovně vzdělání se projevuje pravidlo, že čím je stupeň absolvované školy vyšší, tím je obecná míra nezaměstnanosti u této skupiny nižší. Úřady práce evidují nejvíce uchazečů o práci se středním odborným vzděláním s výučním listem a základním vzděláním, kterých činilo celkem 49 023 k 31.12.2007. Naopak nejméně evidovaných nezaměstnaných osob je se středním nižším vzděláním a doktorským vzděláním, jak vyplývá z grafu č. 7.

Graf č. 7 – Nezaměstnanost v Moravskoslezském kraji dle vzdělání



Zdroj: Český statistický úřad

3) Sociální a demografické faktory

Demografický vývoj v Moravskoslezském kraji je velmi nepříznivý, vykazuje neustálý pokles počtu obyvatel, jak lze vidět z tabulky č. 1.

Tabulka č. 1 – Demografický vývoj v Moravskoslezském kraji

	2000	2001	2002	2003	2004	Rozdíl 2004 - 2000	Struktura v %	
							2000	2004
Moravskoslezský kraj	1 269 749	1 265 912	1 262 660	1 260 277	1 257 554	-12 195	100,0	100,0
Bruntál	105 186	104 810	104 480	104 107	103 678	-1 508	8,3	8,2
Frýdek-Místek	226 820	226 612	226 592	226 863	226 998	178	17,9	18,1
Karviná	279 668	278 197	277 244	276 323	275 834	-3 834	22,0	21,9
Nový Jičín	159 947	159 683	159 473	159 323	159 212	-735	12,6	12,7
Opava	181 428	181 168	180 769	180 573	180 430	-998	14,3	14,3
Ostrava - město	316 700	315 442	314 102	313 088	311 402	-5 298	24,9	24,8

Zdroj: Český statistický úřad

Nejvyšší úbytek obyvatelstva v Moravskoslezském kraji je zaznamenán v okrese Karviná a Ostrava. Tento negativní trend je způsoben zejména migrací, tedy stěhováním mimo kraj. Dochází však také k úbytku mladších osob v důsledku čehož kraj rychle stárne. Míra úmrtnosti je v porovnání s ostatními kraji jednou z nejvyšších, jak vyplývá z tabulky č. 2.

Tabulka č. 2 – Počet zemřelých k 31.12.2007 v jednotlivých krajích ČR

Kraj	Počet zemřelých
Hl. m. Praha	12 274
Středočeský kraj	12 067
Jihočeský kraj	6 168
Plzeňský kraj	5 918
Karlovarský kraj	2 976
Ústecký kraj	8 719
Liberecký kraj	4 143
Královéhradecký kraj	5 691
Pardubický kraj	5 164
Vysočina	4 773
Jihomoravský kraj	11 667
Olomoucký kraj	6 298
Zlínský kraj	5 926
Moravskoslezský kraj	12 657

Zdroj: Český statistický úřad

Postavení lidí s různým vzděláním na trhu práce se během 90. let podstatně změnilo ve prospěch lidí s vyšším vzděláním. Lidé, kteří dosáhli vyššího vzdělání, mají vyšší mzdy a vyšší zaměstnanost. To motivuje lidi po dosažení vyššího vzdělání, o čemž svědčí mimo jiné prudce rostoucí zájem mladých osob o studium v maturitních oborech středních škol a na vyšších a vysokých školách nebo novinové stránky plné inzerátů nabídek škol či jiných vzdělávacích institucí, vzdělávacích programů a kurzů.

Stále se však Moravskoslezský kraj vyznačuje nízkým podílem osob s vyšším vzděláním a vysokoškolským vzděláním. Strukturu obyvatel podle vzdělání stále zřetelně ovlivňují starší věkové ročníky, ve kterých je podíl osob s nižším vzděláním výrazně vyšší, jak je patrné z tabulky č. 3.

Tabulka č. 3 – **Vzdělanostní struktura v Moravskoslezském kraji dle okresů**

	Obyvatelstvo ve věku 15 a více let	z toho nejvyšší ukončené vzdělání (%)				
		Základní a neukončené	Vyučení a stř.odborné bez maturity	Úplné střední s maturitou	Vyšší a nástavbové	Vysokoškolské vč. vědecké přípravy
Česká republika	8 575 198	23,0	38,0	24,9	3,5	8,9
Moravskoslezský kraj	1 051 687	25,2	38,7	22,7	3,0	7,8
Bruntál	86 118	27,7	39,8	22,1	2,7	5,4
Frýdek-Místek	187 610	24,3	38,8	24,9	3,2	7,8
Karviná	231 392	26,9	39,3	22,3	2,9	6,4
Nový Jičín	131 262	24,0	40,8	23,4	3,2	6,9
Opava	150 404	25,6	40,4	22,5	2,7	7,0
Ostrava - město	264 901	24,0	35,9	24,0	3,3	10,5

Zdroj: Český statistický úřad

Nepochybně platí nejen, že vyšší vzdělání začalo být trhem práce výrazněji odměňováno, ale také sami lidé s vyšším vzděláním si uvědomují, že mohou svému zaměstnavateli více nabídnout a být pro něj užitečnější, než lidé s nižším vzděláním. Lidé s vyšším vzděláním se na trhu práce lépe orientují, mohou nastoupit do podstatně většího okruhu zaměstnání či povolání, jsou flexibilnější, snadněji se přeškolují a rekvalifikují. Jejich cena na trhu práce tedy roste, a proto také očekávají a žádají vyšší výdělky. Mzdy podle vzdělání jsou na trhu práce v Moravskoslezském kraji o něco nižší než je celorepublikový průměr, ale ve srovnání s jednotlivými kraji, patří průměrná výše mzdy v Moravskoslezském kraji k nejvyšším. V roce 2007 činila 19 459 Kč, jak lze vyčíst z tabulky č. 4.

Moravskoslezský kraj se stává atraktivním místem pro zahraniční investory. Ti zde alokují svůj kapitál, vytvářejí nové podnikatelské příležitosti a dávají vznik stovkám nových pracovních míst. Na trhu tak panuje silné konkurenční prostředí.

Tabulka č. 4 – **Průměrná mzda v jednotlivých krajích ČR za léta 2004-2007**

	2007	2006	2005	2004
Česká republika	21 119	20 211	19 030	18 035
v tom kraje:				
Hl. město Praha	26 260	25 282	23 945	22 433
Středočeský	21 075	19 856	18 626	17 706
Jihočeský	18 483	17 728	16 624	15 769
Plzeňský	19 450	18 733	17 648	16 820
Karlovarský	17 573	17 006	15 986	15 415
Ústecký	18 958	18 094	17 100	16 321
Liberecký	19 017	18 112	17 016	16 227
Královéhradecký	18 102	17 314	16 369	15 724
Pardubický	18 009	17 273	16 356	15 585
Vysočina	18 385	17 615	16 302	15 560
Jihomoravský	19 242	18 362	16 998	16 230
Olomoucký	17 981	17 095	16 191	15 445
Zlínský	18 247	17 384	16 420	15 638
Moravskoslezský	19 459	18 680	17 636	16 911

Zdroj: Český statistický úřad

3.2 Analýza vnitřního prostředí personální oblasti

3.2.1 Personální plánování

Plánování potřeb pracovních míst a jejich pokrytí adekvátní pracovní silou ve společnosti plně spadá do pravomoci jednotlivých podnikových úseků. Plánování probíhá ve vazbě na náběh nových podnikatelských aktivit, realizaci útlumových programů, racionálních opatření, pohyb zaměstnanců s ohledem na fluktuaci, přebytky či nedostatky v oblasti zdrojů, a to v časovém horizontu pěti let.

Jednotlivé úseky provádějí s ohledem na předpokládanou činnost a na svou strategii inventarizaci pracovních sil se stávajícím a budoucím obsazením pracovními silami. Vyplývající potřebu pracovníků pak zašlou na přiloženém formuláři na Odbor personalistiky. Ten zpracuje potřeby jednotlivých úseků na pracovní síly pro plánované období a vytvoří plán potřeb pracovních sil.

Při sestavování plánu potřeb pracovních sil se Odbor personalistiky zabývá zejména těmito otázkami:

- Jaké množství pracovníků podle jejich profesní struktury bude daný úsek potřebovat k vykonávání odpovídajícího objemu práce?
- Jakou kvalifikační úroveň mají tito lidé splňovat?
- Kolik z nich již v současné době firma zaměstnává a na jakých pozicích?
- Jak se bude řešit nesoulad mezi předvídanou potřebou a stávající skutečností?
- Které úkoly budou muset být na daných pracovních místech plněny a v jaké kvalitě?
- Jaké pracovní a osobní schopnosti, dovednosti a znalosti budou potřebné k plnění těchto úkolů?

Tento plán se pak projednává na poradě vedení společnosti, která rozhoduje o přijetí či dopracování plánu. Jakmile je plán poradou odsouhlasen, stává se závazným.

3.2.2 Získávání, výběr a přijímání pracovníků

Volné pracovní pozice společnost ohlašuje prostřednictvím různých informačních kanálů. V rámci areálu firmy se uchazeči mohou dozvědět o volných pracovních místech z nástěnek umístěných v administrativních budovách, na provozech nebo před vchodem

do kantýny, na kterých jsou vyvěšeny barevné letáky se stručným základním popisem pracovního místa, požadavky na uchazeče a termínem uzavření administrativní fáze výběrového řízení. O dalších volných pracovních pozicích se lze dozvědět z firemního zpravodaje nebo intranetu. Mimo prostředí organizace lze získat informace o volném pracovním místě z inzercí v tisku, rádiu, z evidence na Úřadu práce města Bohumín, na internetových stránkách společnosti (www.bonatrans.cz) či na pracovních serverech některých personálních agentur (www.jobs.cz, www.prace.cz).

Volná pracovní místa jsou obsazována jak z vnitřních, tak vnějších zdrojů. Nedostatek pracovních sil zejména v oblasti dělnických profesí se společnost snaží dlouhodobě řešit. Spolupracuje nejen s Úřadem práce, ale hledá své potenciální pracovníky již v posledních ročnících středních škol či učilišť. Studenti mají možnost získání odborné praxe vykonávané v průběhu školního roku a prázdninových brigád. Zástupci společnosti také propagují firmu a její produkty v rámci výstav či veletrhů, kde navazují kontakty také s vysokoškolskými studenty, jimž nabízejí možnost zpracovávat své diplomové práce či uzavření pracovního poměru během studia s možností pracovat dle individuálního studijního plánu. Filosofie společnosti je postavena na zásadě, že na jakémkoliv volné pracovní místo, které společnost obsazuje formou výběrového řízení, přihlásí-li se zaměstnanci firmy a splňují-li základní požadavky dané vzděláním, praxí, osobnostními a jinými předpoklady, jsou zpravidla preferováni.

Základní fáze výběrového řízení

Výběrové řízení na volnou pracovní pozici ve společnosti se obvykle skládá ze tří základních fází:

1. **Administrativní kolo** – v této první fázi dochází k porovnání sledovaných kritérií se zaslánými dokumenty, přičemž výsledkem je rozhodnutí o pozvání určitého počtu uchazečů o dané místo k prvnímu orientačnímu pohovoru, který provádí personalista. Získané životopisy spolu s dalšími dokumenty jsou poskytnuty odpovědným vedoucím, kteří mohou spoluurozhodovat o prvotním vyřízení došlých žádostí. Uchazeči, jenž jsou už v tomto kole odmítnuti, jsou personalistou o tom vyrozuměni.
2. **Orientační interview** – druhá fáze je časově nejnáročnější. Personalista provádí pohovory s vybranými uchazeči pozvanými z 1. kola. Rozsah orientačních pohovorů je dán časovými a organizačními možnostmi personalisty a rychlostí s jakou chce

společnost obsadit danou pracovní pozici. Výsledkem této časově nejnáročnější fáze je rozhodnutí pozvat určitý počet uchazečů do užšího kola výběrových interview, které se konají za účasti členů výběrové komise.

3. **Výběrové interview** – je poslední fází ve výběrovém řízení. Výběrová komise složená z personalisty, vedoucího daného útvaru, vedoucího Odboru personalistiky, případně pracovníka, jenž má být uchazečem nahrazen, dává doporučení o nabídnutí pracovního místa vybraným uchazečům.

V případech vysokých nároků různých pozic na míru stresu, práce pod tlakem, vedení týmu nebo skupiny lidí, společnost využívá při výběrovém řízení také *metod psychologické diagnostiky*. Psychologická posuzování vztahující se k osobnostní charakteristice uchazeče, jeho temperamentu, motivaci, postojům, zájmům a jiným faktorům, je kompetentní provádět graduovaný psycholog. Jeho úlohou je poskytovat objektivní informace o širších souvislostech osobnostní struktury uchazeče, které mají vztah k obsazované pozici.

Standardní **délka výběrového řízení** od fáze ohlášení volné pozice, inzerce, přes fázi pohovorů a definitivní výběr vhodného kandidáta se nejčastěji pohybuje v rozmezí **24 – 40 dní**.

Po ukončení výběrového řízení v každé fázi jsou o úspěšném či neúspěšném absolvování přijímacího pohovoru všichni uchazeči informováni telefonicky. Pracovní vztah s vybraným uchazečem uzavírá vedoucí Odboru personalistiky, případně generální ředitel společnosti, zejména při obsazování důležitých THP pozic. Pracovníci jsou přijímáni zpravidla nejdříve na dobu určitou a osvědčí-li se, uzavře s nimi společnost pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

Nově přijatý zaměstnanec vyplní osobní dotazník, který spolu s kvalifikačním listem, zápočtovým listem, vysvědčením atd. uloží podnikový personalista do osobní složky pracovníka. Pracovník je povinen v co nejzazším termínu absolvovat vstupní lékařskou prohlídku.

Adaptační proces je u každého pracovníka velmi individuální. Záleží na jeho dovednostech a schopnostech přizpůsobit se novému prostředí. Během tříměsíční zkušební lhůty se však projeví natolik, aby se poznalo, zda je vhodným pracovníkem na dané pozici.

3.2.3 Motivace a odměňování

Společnost se snaží motivovat své pracovníky především přes systém odměňování. Účelem tohoto systému je výrazné posílení osobní hmotné zainteresovanosti všech zaměstnanců na dosažení úkolů sestaveného a schváleného plánu na daný rok a to formou naplňováním konkrétních ukazatelů, které mají přímý vztah k vykonávané činnosti. Jedná se o tyto ukazatele:

- produkce;
- produktivita;
- jakost vyráběné produkce;
- audity čistoty a pořádku;
- náklady (v následném období).

V podniku jsou uplatňovány různé formy mezd v závislosti na pozicích, které jednotliví zaměstnanci zastávají. Pracovníci na dělnických pozicích jsou za výsledky své práce ohodnoceni **úkolovou mzdou**. Důvodem je skutečnost, že zaměstnanci mohou své pracovní výkony ovlivňovat vyšším pracovním nasazením, zručností, dovednostmi a důsledným využitím pracovní doby. Výše tarifní mzdy je závislá na stupni plnění stanovené výkonové normy. Technickohospodářští pracovníci jsou odměňováni **časovou mzdou**, která je přímo úměrná odpracovanému času a to z důvodu, že výsledky jejich práce nelze měřit pomocí technických nebo hodnotových ukazatelů. Základem výpočtu je mzdový tarif stanovený organizací v měsíčním vyjádření.

Soustava tarifních mezd vychází z analytického hodnocení každé práce a zařazuje ji do příslušného tarifního stupně podle faktorů složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, specifikovaných těmito kritérii:

- složitost stroje, zařízení, dokumentace, výrobu;
- složitost činností;
- teoretické vzdělání;

- odborná praxe;
- úroveň řízení;
- odpovědnost za škody;
- odpovědnost za bezpečnou práci;
- fyzická námaha;
- intelektuální námaha;
- zvláštní požadavky.

Ve společnosti se uplatňuje model zařazování prací do 13 tarifních stupňů, uvedených v tabulce č. 5:

- dělníci do 1. až 7. tarifního stupně;
- THP do 1. až 13. tarifního stupně.

Se zaměstnanci kategorie THP ve funkcích přímo podřízených generálnímu řediteli a manažeři v nejvyšších řídicích funkcích jsou zařazeni mimo tento systém do tzv. smluvních mezd.

Tabulka č. 5 – Tarifní stupně a hodinové sazby společnosti BONATRANS GROUP a.s.

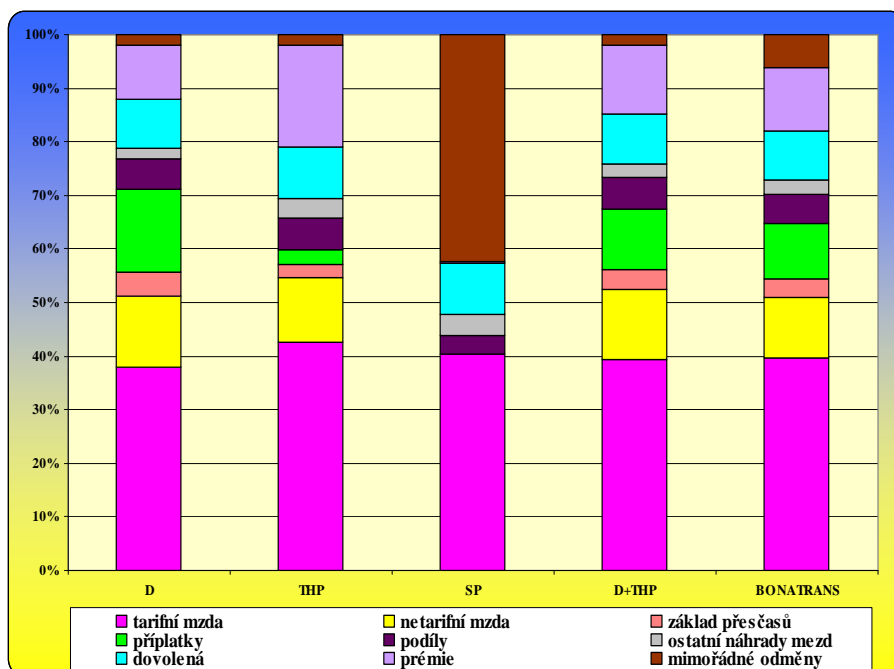
Tarifní stupeň	Mzdový tarif	
	Kč / hod.	Kč / měs.
1	51, 50	8 400
2	54, 60	9 000
3	55, 10	9 200
4	56, 70	9 400
5	60, 90	10 100
6	68, 30	11 100
7	76, 70	12 600
8		14 200
9		15 900
10		18 000
11		20 200
12		22 700
13		25 900

Dále jsou pracovníkům poskytovány příplatky za práci přesčas, o víkendu, o svátcích, při odpolední a noční směně, při práci ve ztíženém pracovním prostředí, za práci ve výškách či příplatek za zastupování. Za zvýšenou iniciativu, pracovní úsilí a vyšší kvalitu odvedené práce v případě vyřešení důležitých, naléhavých a operativních úkolů jsou pracovníci vedle základní mzdy odměňováni také formou osobního ohodnocení, mimořádných odměn a prémie. Společnost si cení věrnosti svých pracovníků a poskytuje jim odměny za pracovní a životní jubilea, která se pohybují až do výše 10 000 Kč.

K dalším benefitům sloužícím ke stimulaci pracovníků patří dotované stravování, týden dovolené nad rámec stanovený zákonem, odměna na Vánoce a na dovolenou, zaměstnanecké slevy na výrobky produkované organizací či příspěvek na životní pojištění ve výši až 8 tis. Kč ročně dle počtu odpracovaných hodin.

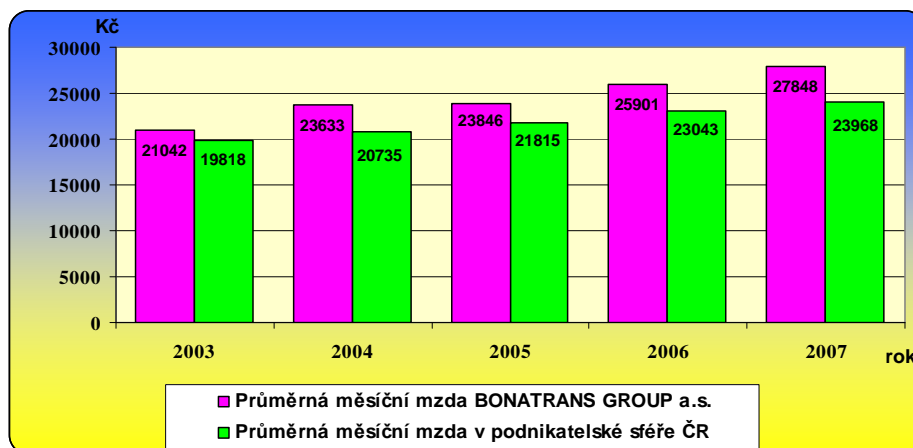
Struktura mzdy se liší v závislosti na pracovním zařazení zaměstnanců do jednotlivých kategorií. U všech kategorií tvoří největší část mzdy její tarifní složka. V případě dělnických profesí se významně podílí také její netarifní část a příplatky ke mzdě. U managementu a dalších pracovníků, jejichž výše odměny za vykonanou práci je stanovena na základě smluvních mezd, významně její výši ovlivňují také podíly, které mají tito zaměstnanci ve společnosti. Struktura mzdy za uplynulý rok 2007 je znázorněna na grafu č. 8.

Graf č. 8 – Struktura mzdy dle jednotlivých pracovních kategorií v roce 2007



O tom, že se společnost snaží motivovat své zaměstnance přes systém odměňování, svědčí také fakt, že průměrná výše mzdy v BONATRANS GROUP a.s. přesahuje celorepublikový průměr. Porovnání průměrné výše mzdy je zachycen na grafu č. 9.

Graf č. 9 – Průměrná mzda v BONATRANS GROUP a.s. a v podnikatelské sféře ČR



3.2.4 Vzdělávání pracovníků

Vzdělávací systém je založen na plánech školení pro jednotlivé úseky a profese konkrétních pracovníků. V průběhu celého roku probíhají různé vzdělávací aktivity. Týkají se vzdělávání v oblastech daného profesního zaměření zaměstnanců, zefektivnění adaptace pracovníků, doškolování, rekvalifikace, v oblasti rozvoje, běžná legislativní školení či školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Zaměstnanci mají možnost zapsat se do jazykových kurzů, které BONATRANS GROUP a.s. ve spolupráci se vzdělávací agenturou pořádá. Společnost nabízí také svým pracovníkům možnost studia MBA pro manažery nebo MASTER studia, což je vzdělávací program, který spojuje teoretické poznatky s praxí. Studium je koncipováno do dvou let a je zde kladen důraz zejména na aplikaci získaných poznatků na řešení praktických úloh ve společnosti. Po obhájení závěrečné práce a po inauguraci studenti získávají titul MEng., který se připisuje za jméno.

V BONATRANS GROUP a.s. se využívají nejčastěji tyto metody vzdělávání:

- **Instruktaž při výkonu práce** – novému pracovníkovi dělnické profese předvádí zkušený zaměstnanec pracovní postup. Pozorováním a napodobováním si vzdělávaný pracovník tento pracovní postup osvojí;
- **Pověření úkolem** – tuto metodu společnost využívá zejména u řídicích pracovníků, kteří mají povinnost splnit určitý úkol. Vzdělávaný pracovník má vytvořeny všechny potřebné podmínky pro splnění daného úkolu a disponuje určitými pravomocemi při rozhodování;
- **Asistování** – nový pracovník je přidělen ke zkušenému zaměstnanci, kterému pomáhá při plnění úkolu a osvojuje si pomocí něj pracovní postupy v konkrétních případech a situacích;
- **Školení mimo podnik** – jedná se o různá školení zaměřená na vzdělávání určité profese, např. školení pro účetní, pracovníky z úseku jakosti apod.

3.2.5 Péče o pracovníky

Zaměstnanci mají možnost stravovat se v závodní kantýně, a to ve všech směnách v pracovních dnech. Zaměstnavatel přispívá do výše 55% z ceny teplého jídla. Nevyberou-li si jedno ze čtyř druhů navařených jídel, mohou si zde nebo v přistavěných výdejních automatech na jednotlivých provozech zakoupit doplňkové jídlo či nápoje.

Společnost pořádá každoročně podnikový ples, na kterém jsou vyhlášeni nejlepší zaměstnanci, kteří jsou zároveň odměněni poukazem na dovolenou, kterou si mohou vybrat u cestovní kanceláře FISHER. Mimoto pořádá BONATRANS také triatlon, vánoční akce pro děti a akce pro bývalé pracovníky. Jedenkrát ročně společnost pořádá také Den otevřených dveří v rámci kterého si mohou nejen rodinní příslušníci, ale také veřejnost prohlédnout jednotlivé provozy společnosti. Poté následují oslavy v parku, které jsou doprovázeny účastí několika známých českých hudebních skupin.

Při úmrtí pracovníka následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání, poskytuje společnost pozůstalým jednorázové odškodnění a to ve výši 240 000 Kč. Při úmrtí zaměstnance jinak než z těchto důvodů, přispívá pozůstalým částkou 10 000 Kč na pohřeb zemřelého pracovníka.

Do péče o pracovníky patří také zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců při práci. Analýze této oblasti se věnuji v samostatné podkapitole 3.2.6.

3.2.6 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Problematika bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců je upravena organizační normou, s kterou je při nástupu do zaměstnání každý zaměstnanec řádně seznámen a kterou musí také následně dodržovat. Povinností vedoucích pracovníků je 1x za rok nově proškolit své podřízené. Na všech pracovištích se konají pravidelné prověrky BOZP, je ustanovena komise BOZP, která hodnotí stav pracoviště, sepíše nedostatky, navrhne termín jejich odstranění a předá nadřízenému orgánu.

Společnost zajišťuje pro své zaměstnance zákonem stanovenou pracovně-lékařskou preventivní péči prostřednictvím smluv se závodním lékařem. Úkolem lékaře je podat zprávu kompetentnímu pracovníkovi, zda je zaměstnanec zdravotně schopen vykonávat navrhovanou nebo stávající práci a zda nedošlo v souvislosti s výkonem práce ke změně jeho zdravotního stavu. Odmítne-li se zaměstnanec preventivní prohlídce podrobit nebo promešká-li lhůtu v rámci které se měl k závodnímu lékaři dostavit, nesmí vykonávat svou práci.

Druhy lékařských preventivních prohlídek

a) Vstupní LPP

- u všech zaměstnanců při přijetí do pracovního poměru;
- při převedení na jinou práci;
- při zřízení nového pracoviště, které bylo vyhlášeno jako rizikové;
- při tzv. zpětném návratu;
- při přijetí na studentskou brigádu;
- před prvním přidělením práce u pracovníků využívaných na základě smlouvy o pracovní výpomoci.

b) Periodické LPP

- u zaměstnanců, kteří vykonávají rizikové práce;
- u zaměstnanců, kteří mohou ohrozit zdraví spolupracovníků (např. řidiči, jeřábníci, vazači);

- u zaměstnanců vykonávajících činnosti, pro které je vyžadována zvláštní zdravotní způsobilost (práce ve výškách nad 10m) ;
- pro výkon noční práce;
- řadové prohlídky – u ostatních zaměstnanců.

c) Mimořádné LPP

- před zařazením na noční práci;
- periodické LPP prováděné na základě rozhodnutí lékaře v kratší lhůtě, než je obecně stanoveno;
- u zaměstnanců, kteří utrpěli těžký úraz, nehodu spojenou s bezvědomím, onemocnění spojené s pracovní neschopností trvající déle než 4 týdny;
- nařízené orgánem ochrany veřejného zdraví;
- vyžádané zaměstnavatelem, lze-li odůvodněně předpokládat, že se změnila způsobilost zaměstnance k vykonávané práci.

d) Výstupní LPP

- při ukončení pracovního poměru ve firmě.

Všichni pracovníci, kteří se pohybují v provozních prostorách, manipulují se zdvihacím zařízením, při vázání břemen nebo obsluhují vysokozdvíhový vozík, musí používat ochrannou přilbu. V místech, kde hrozí nebezpečí úrazů oka, jsou zaměstnanci povinni v dotčeném prostoru mít na sobě také ochranné brýle a nebo ochranné štíty. Za používání osobních ochranných pomůcek a dodržování bezpečnostních předpisů při práci zodpovídají vedoucí na jednotlivých závodech. Každé pracoviště je vybaveno lékárníčkou pro případ první pomoci.

V zájmu bezpečnosti práce a schopnosti plného soustředění se a vnímání při výkonu práce, společnost zakázala zaměstnancům používání walkmanů, diskmanů, MP3 přehrávačů a jiných zařízení umožňujících přenos zvuku do sluchátek.

3.2.7 Firemní kultura

Jedním z možných projevů vnímání úrovně firemní kultury ve společnosti je spokojenost jejich zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců byla zkoumána v rámci sociologického průzkumu, kde byli pracovníci mimo jiné dotazováni, jak hodnotí jednotlivé oblasti ve společnosti, kde vidí problém a co navrhuje pro zlepšení dalšího období, jaká je úroveň platového ohodnocení a co by je motivovalo. Tedy na prvky, které se podílejí na utváření firemní kultury podniku.

Dle výsledků průzkumu zaměstnanci vnímají společnost jako firmu s dobrou pověstí, stabilní a perspektivní. Většina z nich je spokojena také s vedením podniku. Firmu vnímají jako místo, kde panuje přátelská atmosféra na pracovišti. Vzhledem k počtu dotázaných jen málokdo projevil zájem firmu dobrovolně opustit. Většina pracovníků je spokojena s platovým ohodnocením. Za jeden z největších problémů, který zaměstnanci vnímají, je zejména nedostatečná komunikace vedení společnosti s pracovníky. Dochází-li k nějakým změnám, dozvídají se o nich nejčastěji od svých spolupracovníků. Vyhodnocení všech otázek sociologického průzkumu je uvedeno v příloze č. 3.

Společnost se snaží prostřednictvím pořádání různých podnikových akcí o budování a prohlubování přátelské atmosféry, navazování neformálních vztahů a zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a vedením podniku. Každoročně je pořádán podnikový ples, sportovní triatlon, vánoční akce pro děti a bývalé spolupracovníky. Mezi významnou událost patří také tzv. Den otevřených dveří, v rámci kterého bývá zpřístupněn vstup do podniku nejen členům rodiny zaměstnanců, ale také široké veřejnosti, jehož vyvrcholením jsou podnikové oslavy konané v parku, kde vystupuje několik známých českých hudebních skupin.

Všem pracovníkům na dělnických pozicích společnost přiděluje podnikové oblečení a dbá na dodržování pitného režimu poskytováním vody na pracovišti, která je pro všechny zdarma. Dále zajišťuje také ve spolupráci s ČSAD dopravu svým pracovníkům autobusem na ranní, odpolední a noční směnu.

Logo společnosti BONATRANS GROUP a.s., které je v zelené barvě symbolizuje důraz na šetrný přístup k životnímu prostředí a ekologii.

Mezi **klíčové hodnoty**, které podnik ctí, patří:

- **SPOLEHLIVOST** – vyznávání spolehlivosti a otevřenosti v partnerství;
- **STABILITA** – snaha udržet dlouhodobou ekonomickou stabilitu a růst hodnoty společnosti;
- **KVALITA** – společnost staví na tradici a zaručené kvalitě výrobků;
- **LOAJALITA** – ztotožnění zaměstnanců se společností;
- **INOVATIVNOST** – neustálé srovnávání se s konkurencí.

Ve společnosti je také zaveden Kodex zaměstnance, který je každý pracovník povinen dodržovat.

Kodex zaměstnance BONATRANS GROUP a.s.

1. zodpovídám za kvalitu a efektivitu své práce
2. aktivně se podílím na realizaci strategie firmy
3. jsem samostatný a iniciativní
4. dodržuji normy, předpisy a pravidla, jsem spolehlivý
5. vnímám potřeby zákazníka a chápu je jako určující
6. jsem týmový hráč
7. zacházím hospodárně se zdroji firmy
8. odhaluji a řeším rizika, chápu je jako příležitost pro osobní růst
9. zlepšuji se, rozvíjím a jsem ochoten na sobě pracovat
10. jednám otevřeně a pozitivně komunikuji s okolím
11. jsem nositelem image firmy
12. jsem pozitivním příkladem pro ostatní
13. dokážu se motivovat k práci navíc
14. dodržuji zásady ochrany životního prostředí na pracovišti
15. projevuji loajalitu k firmě svými jasnými postoji

3.3 Analýza socioekonomických indikátorů

Socioekonomické indikátory „měří“ chování zaměstnanců. Jejich abnormální úroveň a vývoj ukazují na určité sociální problémy firmy. Z těchto indikátorů jsou významné především ty, které se projevují v nákladech firmy přímo. Z dostupných údajů, které jsem dostala k dispozici, jsem se zaměřila na analýzu absence pracovníků, jejich fluktuaci a počet nemocných pracovníků.

3.3.1 Analýza absence pracovníků

Vysoká absence pracovníků je pro podnik velmi nepříznivým jevem, neboť se promítá přímo do nákladů firmy, ovlivňuje produktivitu práce, výkonnost firmy a objevuje se problém, jak nahradit chybějící pracovníky. Proto je třeba se absencí dlouhodobě zabývat a hledat její příčiny vzniku.

V níže uvedené tabulce č. 6 je uveden celkový počet hodin absence pracovníků za jednotlivé měsíce let 2006 a 2007.

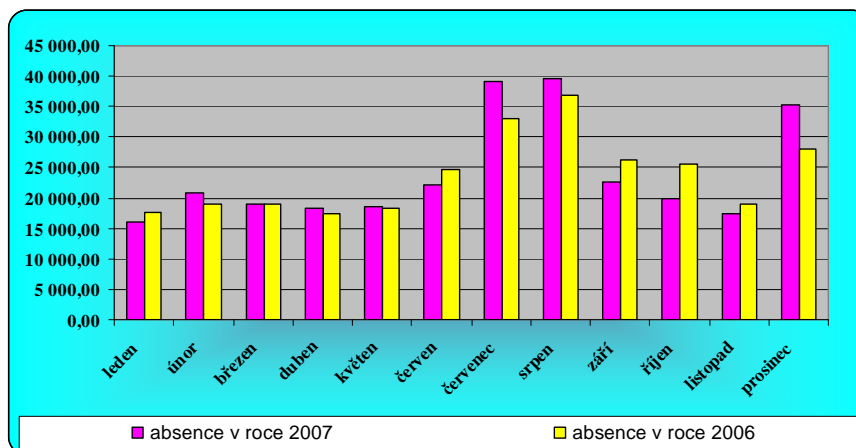
Tabulka č. 6 – Absence pracovníků v hodinách za jednotlivé měsíce let 2006 a 2007

měsíc / rok	Počet hodin		
	2007	2006	rozdíl
leden	15 986,25	17 590,25	-1 604,00
únor	20 826,50	18 963,50	1 863,00
březen	19 033,75	19 049,00	-15,25
duben	18 343,00	17 403,50	939,50
květen	18 524,00	18 300,80	223,20
červen	22 271,50	24 628,50	-2 357,00
červenec	39 079,50	33 107,00	5 972,50
srpen	39 594,50	36 858,75	2 735,75
září	22 519,50	26 233,25	-3 713,75
říjen	19 934,50	25 590,75	-5 656,25
listopad	17 460,75	19 089,00	-1 628,25
prosinec	35 347,25	28 058,25	7 289,00
celkem	288 921,00	284 872,55	4 048,45

Jak je patrné z tabulky, došlo ve srovnání let 2006 a 2007 ke snížení celkové absence zaměstnanců na pracovištích, což je pro společnost pozitivní. V roce 2006 činilo v přepočtu na jednoho pracovníka 40 dní jeho neúčasti, v roce 2007 pak došlo ke snížení o 2 dny, tj. na 38 dní na pracovníka. Z toho vyplývá, že v podniku chybí v obou letech každý

pracovník více jak jeden měsíc v kalendářním roce. Nejvíce pracovníků nebylo přítomno na pracovišti v měsíci červenec a srpen. Vývoj absence pracovníků za jednotlivé měsíce let 2006 a 2007 je pro názornost uveden v grafu č. 10.

Graf č. 10 – Celková absence pracovníků za jednotlivé měsíce let 2006 a 2007



Celkový počet dní absence však bez hlubší analýzy nemá tak velkou vypovídající schopnost. Je třeba si uvědomit, že absence zahrnuje nejen pracovní neschopnost zaměstnanců z důvodu pracovních úrazů, nemocí, paragraphů, ale je v ní obsažena také dovolená, na kterou má každý zaměstnanec ze zákona nárok. Proto se dále budu zabývat rozbořem jednotlivých složek absence.

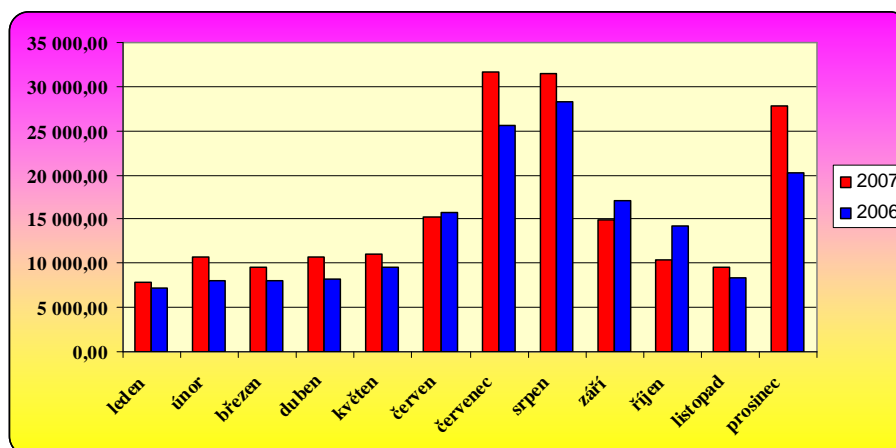
a) Absence pracovníků z důvodu výběru dovolené

Z analýzy údajů uvedených v tabulce č. 7 vyplývá, že v roce 2007 došlo k nárůstu čerpání dovolené zaměstnanci společnosti. Zejména v období letních prázdnin, tj. v červenci a v srpnu, a také v období vánočních svátků. Přehledné srovnání vývoje absence v jednotlivých měsících let 2006 a 2007 je znázorněno v grafu č. 11.

Tabulka č. 7 – Počet hodin absence z důvodu výběru dovolené v letech 2006 a 2007

měsíc / rok	Počet hodin	
	2007	2006
leden	7 890,00	7 166,75
únor	10 701,00	8 094,00
březen	9 519,00	8 064,00
duben	10 801,00	8 128,00
květen	10 995,50	9 509,80
červen	15 181,75	15 771,50
červenec	31 602,00	25 698,00
srpen	31 520,50	28 281,50
září	14 964,75	17 144,25
říjen	10 443,25	14 207,25
listopad	9 481,00	8 403,00
prosinec	27 849,25	20 238,00
celkem	190 949	170 706,05

Graf č. 11 – Absence pracovníků z důvodu výběru dovolené v jednotlivých měsících let 2006 a 2007



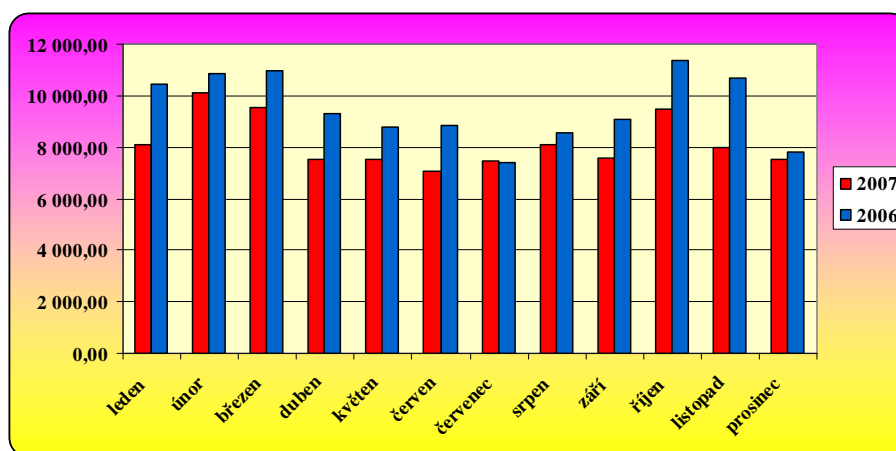
b) Ostatní absence

V této kategorii je zahrnuta absence z důvodu nemoci pracovníků, pracovních úrazů a paragrafů, které byly zaměstnanci uplatněny. Jak je patrné z tabulky č. 8, v roce 2007 dochází ke snížení tohoto druhu absence na 97 972 hodin, tj. v přepočtu na 12 dní na jednoho pracovníka. Největší absence v roce 2006 činila v měsících březen a říjen, v roce 2007 pak v únoru a březnu. Pro názornost uvádím také srovnání vývoje ostatní absence v letech 2006 a 2007 grafem č. 12.

Tabulka č. 8 – **Počet hodin absence z důvodu nemoci, pracovních úrazů a paragrafů**
v letech 2006 a 2007

měsíc / rok	Počet hodin	
	2007	2006
leden	8 096,25	10 423,50
únor	10 125,50	10 869,50
březen	9 514,75	10 985,00
duben	7 542,00	9 275,50
květen	7 528,50	8 791,00
červen	7 089,75	8 857,00
červenec	7 477,50	7 409,00
srpen	8 074,00	8 577,25
září	7 554,75	9 089,00
říjen	9 491,25	11 383,50
listopad	7 979,75	10 686,00
prosinec	7 498,00	7 820,25
celkem	97 972,00	114 166,50

Graf č. 12 – **Ostatní absence (nemoc, úraz, paragraf) v jednotlivých měsících let**
2006 a 2007



Analýzou jednotlivých složek absence jsem zjistila, že její hlavní složku tvoří absence z důvodu výběru dovolených, a to zejména v období měsíců červenec a srpen. Neboť ostatní absence tvoří jen malou část z celkové absence, lze říci, že celková absence pracovníků nepatří k ukazatelům s výrazným negativním trendem.

Negativní účinek vznikající v důsledku absence pracovníků se dá do určité míry nahradit přesčasovou prací v podniku. Na základě dostupných údajů, které jsou zaznamenány v tabulce č. 9, jsem propočítala, kolika procenty byla pokryta absence přesčasy.

Tabulka č. 9 – Pokrytí absence přesčasy v jednotlivých měsících let 2006 a 2007

	přesčasy		absence		přesčasy - absence	
	2007	2006	2007	2006	2007	2006
leden	13 641,00	12 703,25	15 986,25	17 590,25	-2 345,25	-4 887,00
únor	14 752,50	14 458,45	20 826,50	18 963,50	-6 074,00	-4 505,05
březen	14 505,75	13 336,25	19 033,75	19 049,00	-4 528,00	-5 712,75
duben	14 903,50	14 517,50	18 343,00	17 403,50	-3 439,50	-2 886,00
květen	18 343,00	14 137,50	18 524,00	18 300,80	-5 097,50	-4 163,30
červen	14 752,60	12 287,50	22 271,50	24 628,50	-7 518,90	-12 341,00
červenec	17 170,80	16 982,50	39 079,50	33 107,00	-21 908,70	-16 124,50
srpen	15 907,50	15 859,25	39 594,50	36 858,75	-23 687,00	-20 999,50
září	15 721,10	15 628,75	22 519,50	26 233,25	-6 798,40	-10 604,50
říjen	14 070,00	16 403,50	19 934,50	25 590,75	-5 864,50	-9 187,25
listopad	14 407,50	14 887,50	17 460,75	19 089,00	-3 053,25	-4 201,50
prosinec	10 932,75	11 623,75	35 347,25	28 058,25	-24 414,50	-16 434,50
celkem	174 191,50	172 825,70	288 921,00	284 872,55	-114 729,50	-112 046,85

Výpočet pokrytí absence přesčasy jednotlivých měsíců let 2007 a 2006

Pokrytí absence přesčasy = počet hodin přesčasů / 1% absence

2007

leden: $13641 / (15\,986,25:100) = \underline{\underline{85\%}}$

únor: $14752,5 / (20\,826,50:100) = \underline{\underline{71\%}}$

březen: $14505,75 / (19\,033,75:100) = \underline{\underline{76\%}}$

duben: $14903,5 / (18\,343,00:100) = \underline{\underline{81\%}}$

květen: $18\,343,00 / (18\,343,00:100) = \underline{\underline{72\%}}$

červen: $14752,6 / (22\,271,50:100) = \underline{\underline{66\%}}$

červenec: $17170,8 / (39\,079,50:100) = \underline{\underline{44\%}}$

srpen: $15907,5 / (39\,594,50:100) = \underline{\underline{40\%}}$

září: $15721,1 / (22\,519,50:100) = \underline{\underline{70\%}}$

říjen: $14070 / (19\,934,50:100) = \underline{\underline{71\%}}$

listopad: $14407,5 / (17\,460,75:100) = \underline{\underline{83\%}}$

prosinec: $10932,75 / (35\,347,25:100) = \underline{\underline{31\%}}$

2006

leden: $12703,25 / (17\ 590,25:100) = \underline{72\%}$

únor: $14458,45 / (18\ 963,50:100) = \underline{76\%}$

březen: $14505,75 / (19\ 049,00:100) = \underline{70\%}$

duben: $14517,5 / (17\ 403,50:100) = \underline{83\%}$

květen: $18\ 343,00 / (18\ 300,80:100) = \underline{77\%}$

červen: $12287,5 / (24\ 628,50:100) = \underline{50\%}$

červenec: $17170,8 / (33\ 107,00:100) = \underline{51\%}$

srpen: $15859,25 / (36\ 858,75:100) = \underline{43\%}$

září: $15628,75 / (26\ 233,25:100) = \underline{60\%}$

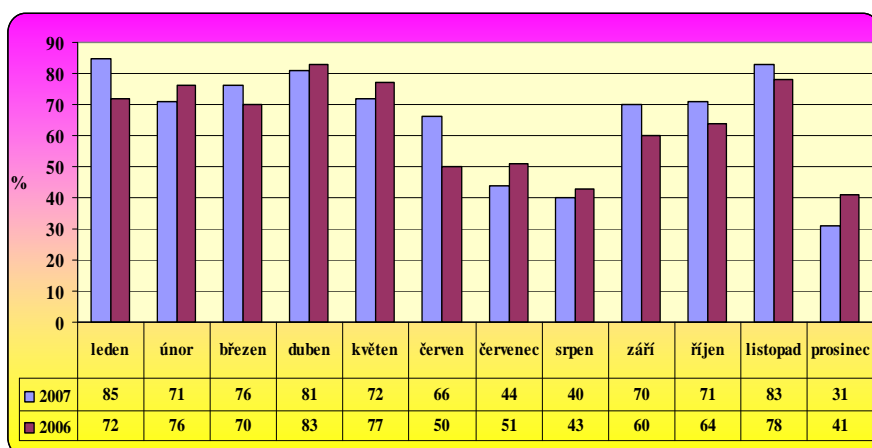
říjen: $16403,5 / (25\ 590,75:100) = \underline{64\%}$

listopad: $14887,5 / (19\ 089,00:100) = \underline{78\%}$

prosinec: $11623,75 / (28\ 058,25:100) = \underline{41\%}$

Z výpočtů vyplývá, že míra pokrytí absence přesčasovou prací je v jednotlivých měsících velmi odlišná. V roce 2006 se pohybovala v mezích 41% až 83%, v následujícím roce pak v rozmezí 31% až 85%. Celkově tedy došlo k vyššímu pokrytí absence přesčasy. Avšak v měsících s největší absencí, tj. v červenci a v srpnu roku 2006 bylo pokryto přesčasy 51% a 43%, v roce 2007 došlo k nižšímu pokrytí, pouze 40% a 44%. Grafické znázornění pokrytí absence přesčasy uvádím v grafu č. 13.

Graf č. 13 – Pokrytí absence přesčasy v jednotlivých měsících let 2006 a 2007



3.3.2 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců společnosti se pohybuje kolem 4%, tedy na velmi nízké úrovni. Proto společnost nespatřuje význam se zabývat dále analýzou tohoto ukazatele.

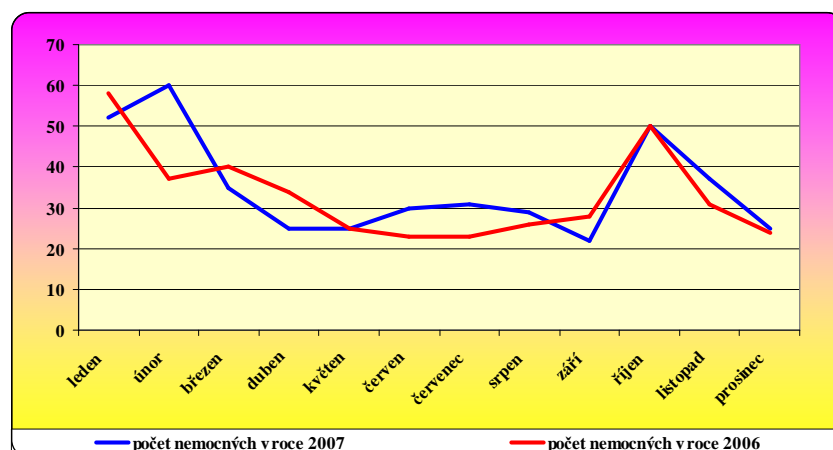
3.3.3 Analýza vývoje počtu nemocných pracovníků

Počet nemocných pracovníků v roce 2007 oproti loňskému roku vzrostl, jak lze vidět z tabulky č. 10. Celkem onemocnělo 421 pracovníků. Nejvíce v období měsíce leden a únor. Z grafu č. 14 je patrné, že počet nemocných pracovníků přesáhl stav loňského roku v měsících únor, červen až srpen, listopad a prosinec. Za celý sledovaný rok onemocněla téměř třetina pracovníků.

Tabulka č. 10 – Počet nemocných pracovníků v jednotlivých měsících let 2006 a 2007

měsíc / rok	2007	2006
leden	52	58
únor	60	37
březen	35	40
duben	25	34
květen	25	25
červen	30	23
červenec	31	23
srpen	29	26
září	22	28
říjen	50	50
listopad	37	31
prosinec	25	24
celkem	421	399

Graf č. 14 – Vývoj počtu nemocných pracovníků v jednotlivých měsících let 2006 a 2007



3.3.4 Analýza počtu pracovních úrazů

V tabulce č. 11 jsou uvedeny všechny potřebné údaje, na jejichž základě jsem mohla provést výpočet četnosti pracovních úrazů. Zvolila jsem pro lepší vypovídající schopnost kritérium přepočtu na 100 zaměstnanců nebo na 1 milion odpracovaných hodin, ke kterým došlo za léta 2003 až 2007 a určila trend jejich vývoje.

Tabulka č. 11 – Počet pracovních úrazů za léta 2003-2007

	2003	2004	2005	2006	2007	trend vývoje
počet pracovních úrazů	24	13	24	16	20	stoupající
smrtné pracovní úrazy	0	0	0	0	0	
zmeškané kalendářní dny	1640	911	1941	1064	1087	stoupající
evidenční počet pracovníků	861	903	920	958	1019	stoupající
odpracované hodiny	1560469	9027778	9195403	1841197	1824818	stoupající

a) Výpočet četnosti pracovních úrazů na 100 zaměstnanců

Četnost pracovních úrazů na 100 zaměstnanců = (počet PÚ / počet zaměstnanců) x 100

2007: ČPÚ na 100 zaměstnanců = $(20 / 1019) \times 100 = \underline{\underline{1,96}}$

2006: ČPÚ na 100 zaměstnanců = $(16 / 958) \times 100 = \underline{\underline{1,67}}$

2005: ČPÚ na 100 zaměstnanců = $(24 / 920) \times 100 = \underline{\underline{2,61}}$

2004: ČPÚ na 100 zaměstnanců = $(13 / 903) \times 100 = \underline{\underline{1,44}}$

2003: ČPÚ na 100 zaměstnanců = $(24 / 861) \times 100 = \underline{\underline{2,79}}$

b) Výpočet četnosti pracovních úrazů na 1 milion odpracovaných hodin

Četnost pracovních úrazů na 1 mil. odprac.hodin = (počet PÚ / odprac.hodiny) x 100

2007: ČPÚ na 1 mil.odprac.hodin = $(20 / 1824818) \times 1000\ 000 = \underline{\underline{10,96}}$

2006: ČPÚ na 1 mil.odprac.hodin = $(16 / 1841197) \times 1000\ 000 = \underline{\underline{8,69}}$

2005: ČPÚ na 1 mil.odprac.hodin = $(24 / 9195403) \times 1000\ 000 = \underline{\underline{14,65}}$

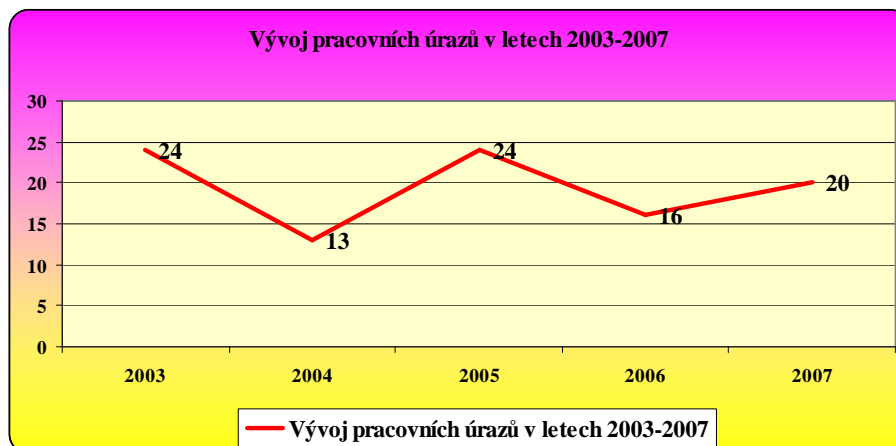
2004: ČPÚ na 1 mil.odprac.hodin = $(13 / 9027778) \times 1000\ 000 = \underline{\underline{7,99}}$

2003: ČPÚ na 1 mil.odprac.hodin = $(24 / 1560469) \times 1000\ 000 = \underline{\underline{15,38}}$

Na základě výsledků plynoucích z výpočtů lze říci, že četnost pracovních úrazů na 100 zaměstnanců i četnost pracovních úrazů na 1 milion odpracovaných hodin se zvyšuje.

Četnost pracovních úrazů má rostoucí trend. Tento negativní vývoj by se měla společnost snažit různými prostředky eliminovat. Vývoj pracovních úrazů je znázorněn na grafu č. 15.

Graf č. 15 – Vývoj pracovních úrazů v letech 2003-2007



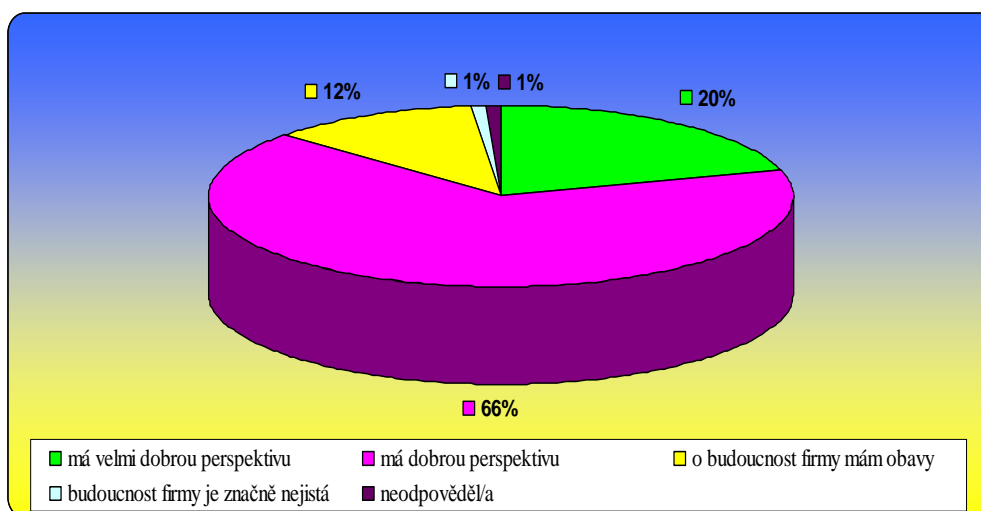
3.4 Analýza výsledků sociologického výzkumu

Ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. jsem provedla koncem roku 2007 sociologický průzkum, jehož se zúčastnilo 183 kmenových zaměstnanců společnosti a 50 externistů. Smyslem bylo zjistit, jak pracovníci vnímají stabilitu a perspektivu firmy a které oblasti vnímají jako problémové. Dotazník v plném znění je uveden v příloze č. 2.

Vnímání stability a perspektivy firmy zaměstnanci společnosti je zohledněno v otázkách č. 1, 2, 4, 16 a 17.

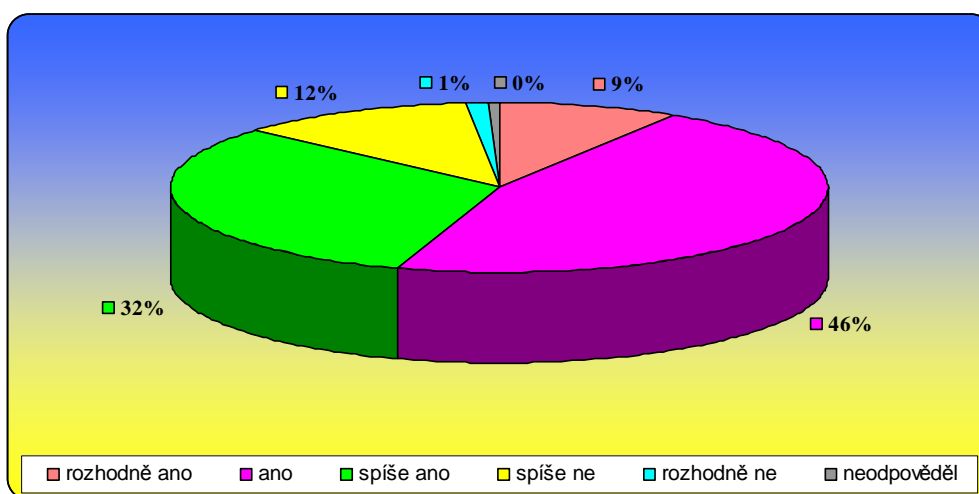
Na otázku první, jak zaměstnanci hodnotí současnou situaci v BONATRANS GROUP a.s., odpovědělo 20% respondentů, že BTG má velmi dobrou perspektivu, dalších 66% je přesvědčeno o dobré perspektivě. Celkově má tedy 86% dotázaných pozitivní názor na perspektivu firmy, z čehož lze usuzovat, že je společnost zaměstnanci dobře vnímána. O budoucnost firmy má obavu 12% dotázaných, jak lze vyčíst z grafu č. 16.

Graf č. 16 – Jak hodnotíte současnou situaci v BONATRANS GROUP a.s.?



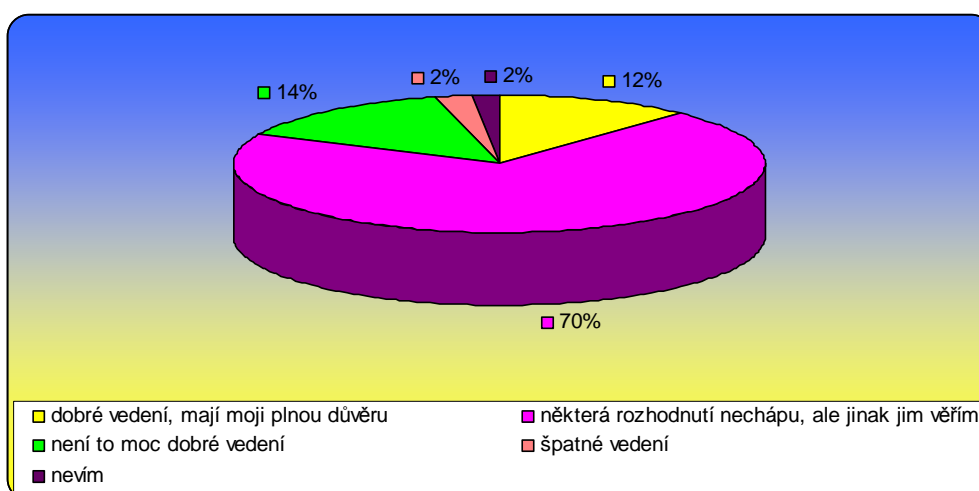
Druhá otázka byla zaměřena na zjištění, zda by zaměstnanci doporučili svým přátelům, aby si jako svého zaměstnavatele vybrali BONATRANS GROUP a.s. Všechny odpovědi byly zpracovány do grafu č. 17, z kterého lze vyčíst, že 87% dotázaných odpovědělo kladně a pouze 13% negativně. Dá se tedy říci, že vzhledem k těmto velkým procentuálním rozdílům, kde výrazně převyšují pozitivní odpovědi, jsou zaměstnanci ve společnosti natolik spokojeni, že by doporučili svým blízkým, aby zde také pracovali.

Graf č. 17 – Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?



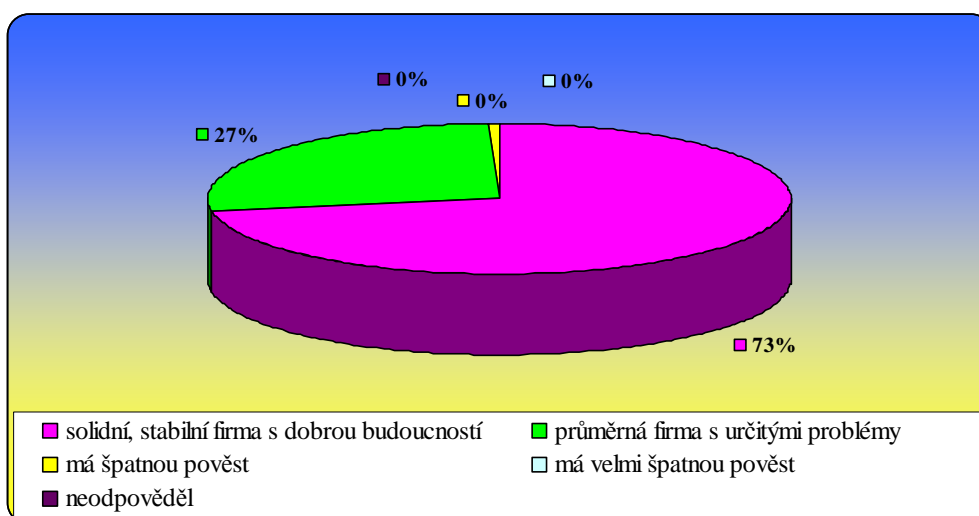
Ve čtvrté otázce jsem se zaměřila na zjištění, jak je zaměstnanci vnímáno současné vedení podniku. Z grafu č. 18 vyplývá, že svou důvěru vedení firmy vyjadřuje celkem 82% respondentů, což je pro společnost vyjádřením toho, že její směr určují správní lidé.

Graf č. 18 – Jak hodnotíte současné vedení firmy?



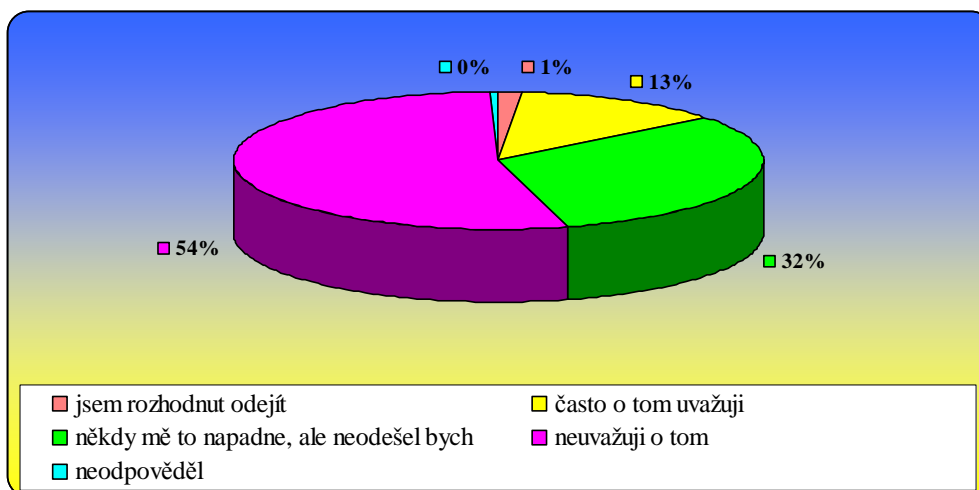
Na otázku patnáctou, jakou má BONATRANS GROUP a.s. mezi lidmi pověst, odpovědělo celkem 73% respondentů, že jde o firmu s dobrou perspektivou. Nikdo se nedomnívá, že podnik má velmi špatnou pověst, což vyplývá z grafu č. 19.

Graf č. 19 – Jakou má BONATRANS GROUP a.s. pověst?



O stabilizaci a perspektivě podniku hovoří i to, zdali zaměstnanci uvažují o odchodu z firmy. Na toto zjištění byla zaměřena **otázka šestnáctá**. Z odpovědí znázorněných v grafu č. 20 vyplývá, že více jak polovina respondentů o odchodu vůbec neuvažuje a pouze 1% je rozhodnuto z podniku odejít.

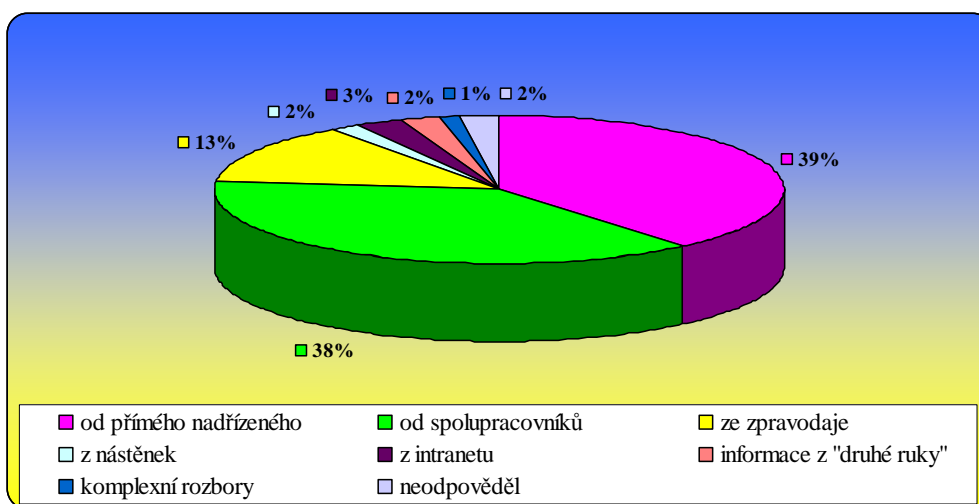
Graf č.20 – Uvažujete o odchodu z BONATRANS GROUP a.s.?



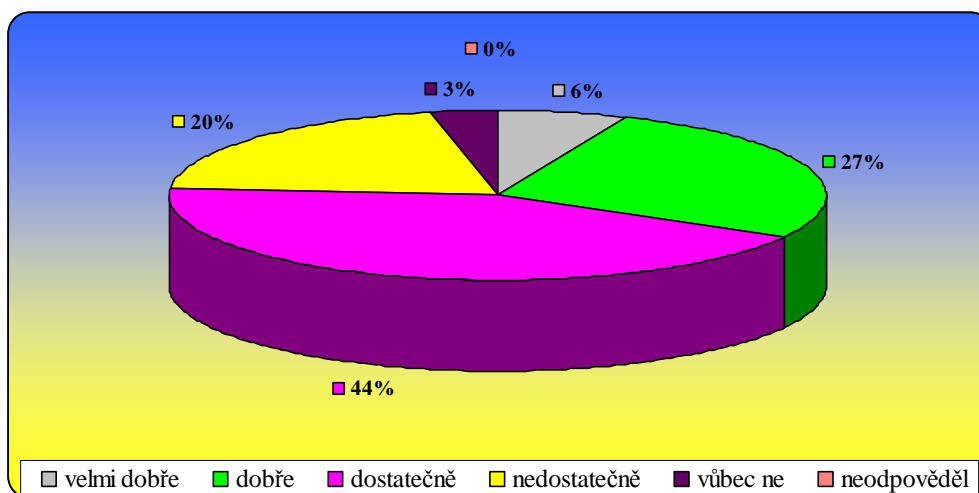
Druhou významnou oblastí, na kterou jsem se zaměřila, byla **oblast problémů a potřebných zlepšení**. Na to jsou zaměřeny zejména **otázky č. 5, 6, 7 a 8**.

Položením **páté a šesté otázky** bylo smyslem dozvědět se, od koho se nejčastěji pracovníci dozvídají o změnách ve společnosti a jak jsou spokojeni s poskytováním těchto informací. Z grafu č. 21 a 22 je patrné, pokud jde o změny, že o těch jsou zaměstnanci celkem dobře informováni. Nejvíce se dozví od svého bezprostředně nadřízeného a od svých spolupracovníků.

Otázka č. 21 – O změnách se dozvíte především

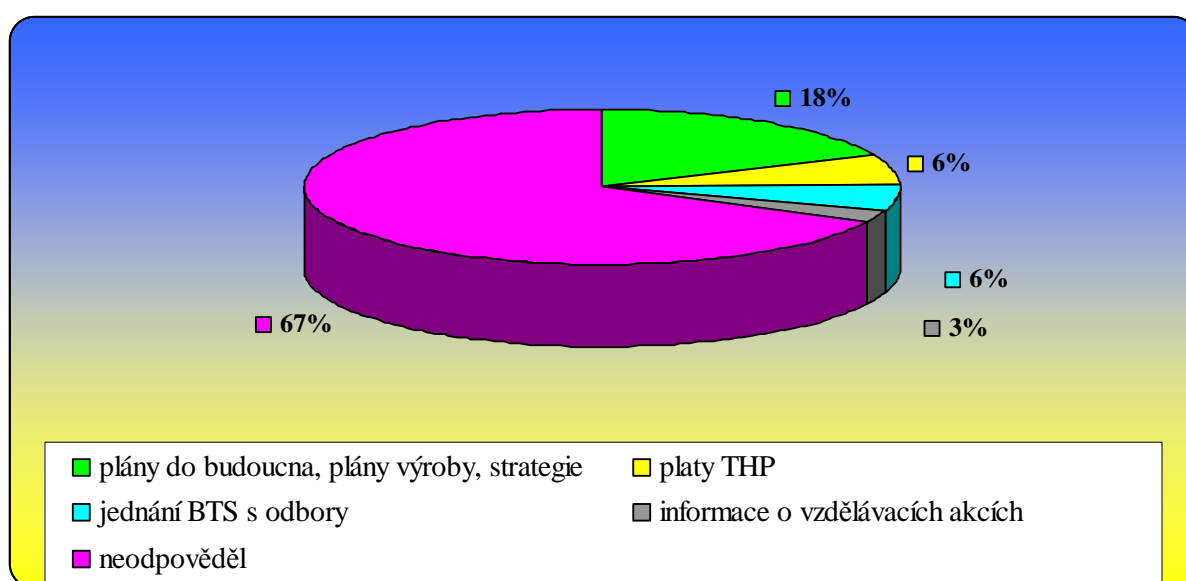


Graf č. 22 – O změnách jste informován/a



Na **sedmou otázku**, zkoumající, které informace zaměstnancům chybí, vyplývá, že nejčastěji nevnímají nebo nemají dostatečné informace z oblasti dalšího rozvoje a směřování společnosti. Na druhou stranu největší počet respondentů neodpovědělo, a to 67%, jak je patrné z grafu č. 23. Mezi další žádané informace patří jednání s odbory, což je oblast, o které společnost informuje ve Zpravodaji každé dva měsíce. Jsou informace, které sice mohou být pro zaměstnance zajímavé, platy THP, ale tyto informace nelze poskytovat a to jednak díky legislativě a jednak i z hlediska etiky.

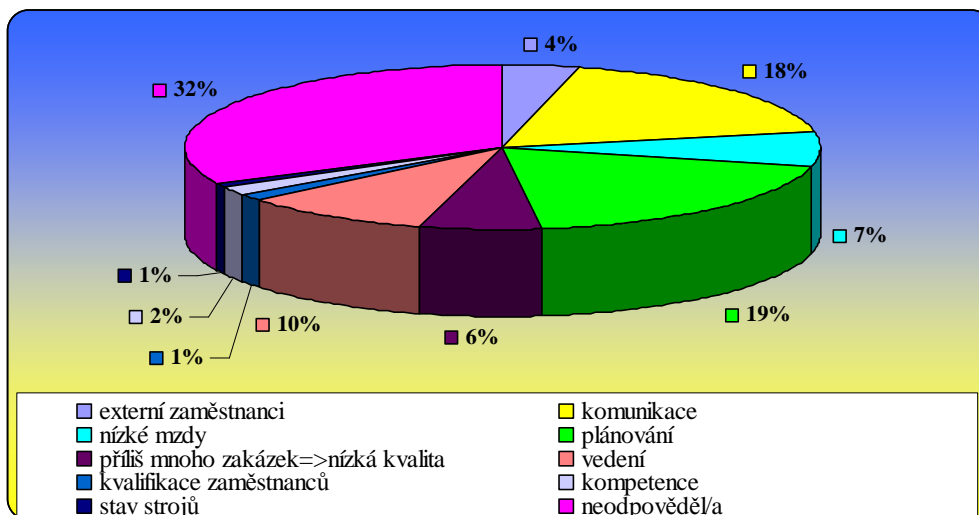
Graf č. 23 – **Které informace Vám chybí?**



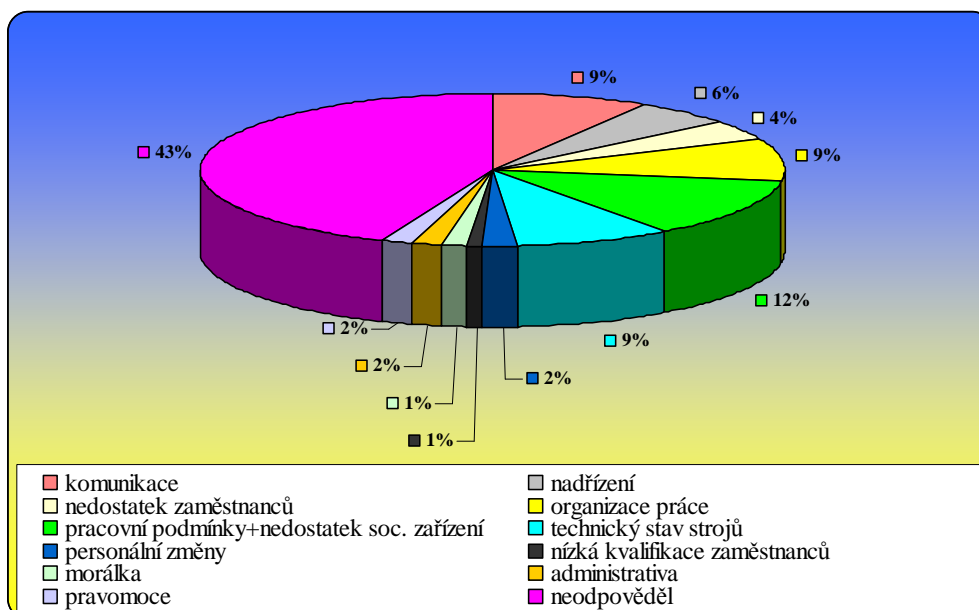
Otázka osmá se zaměřuje na zjištění, co zaměstnanci považují za největší problém ve společnosti a na pracovišti. Ze zpracovaných dotazů v grafu č. 24 vyplývá, že na úrovni podniku jsou velmi citlivě vnímány oblasti komunikace, organizace práce a plánování. Dále pak otázka vedení. Na úrovni pracovišť se objevuje nejen komunikace a plánování práce, ale rovněž technický stav strojů či otázka sociálních zařízení.

Graf č. 24 – Co je největší problém

a) v BONATRANS GROUP a.s.



b) na pracovišti



3.5 Analýza SWOT

Pro provedení strategické analýzy personální oblasti jsem zvolila velmi používanou metodu, tzv. **SWOT analýzu** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Smyslem této strategické analýzy je odhalit příležitosti a ohrožení v okolí podniku a nalézt jeho silné a slabé stránky.

Informace potřebné k této analýze jsem získala provedením nestandardizovaných rozhovorů vedených s vedoucím Odboru personalistiky, který mi ochotně odpověděl na všechny mnou kladené otázky. Dále analýzou vnitropodnikových dokumentů a vyhodnocením dotazníků vyplněných zaměstnanci společnosti. Zjištěné skutečnosti jsem shrnula do následujících bodů:

Silné stránky

- dovednost a zkušenost pracovníků na klíčových místech
- důvěra k vedení podniku
- loajalita zaměstnanců
- nízká míra fluktuace
- zavedený a fungující kodex zaměstnance podniku
- přístup k informacím – podnikový Zpravodaj, intranet, webové stránky, nástěnky v podniku
- zajišťování rekvalifikace pracovníků z vnitřních zdrojů

Slabé stránky

- chybí oficiální personální strategie v písemné formě
- nedostatečná komunikace v podniku
- nízká úroveň plánování a organizace práce
- nízká jazyková vybavenost zaměstnanců

Příležitosti

- účast firmy na veletrhu pracovních příležitostí – „Symbióza“
- spolupráce se studenty učilišť, středních a vysokých škol
- relativně vysoká poptávka na trhu práce v Moravskoslezském kraji

Ohrožení

- demografická struktura obyvatelstva
- nezájem mladých lidí studovat učňovské obory
- migrace pracovní síly z důvodu příležitostí pracovat v zemích EU
- časté legislativní změny v oblasti zaměstnanosti
- nedostatek potřebných profesí na trhu práce

4. Návrh strategických cílů a strategických operací

Z analýzy vnitřního prostředí vyplynulo, že zejména mezi slabé stránky podniku v personální oblasti patří nedostatečná komunikace vedení společnosti se zaměstnanci, nízká jazyková vybavenost pracovníků a neexistence oficiální personální strategie podniku. Na druhé straně disponuje podnik v této oblasti celou řadou silných stránek.

Z analýzy vnějšího prostředí jsem zjistila, že největší ohrožení v okolí podniku představuje nevhodná demografická struktura obyvatelstva, nezájem mladých lidí studovat učňovské obory a z toho plynoucí hrozící nedostatek potřebných profesí na trhu práce. Na druhé straně existují v této oblasti některé příležitosti využitelné v personální strategii.

Na základě zjištěných slabých stránek podniku a jeho ohrožení jsem zformulovala takové strategické cíle pro oblast personální strategie a k nim navrhla takové adekvátní strategické operace pro jejich naplnění, aby došlo k eliminaci těchto negativních jevů. Chce-li být podnik konkurenceschopný na trhu, měl by dokázat přeměnit slabé stránky v silné a ohrožení v příležitosti.

4.1 Formulace strategických cílů pro oblast personální strategie

Strategické cíle do roku 2012

Strategický cíl 1	Zvýšit stav mladých kvalifikovaných pracovníků ve společnosti o 15%
Strategický cíl 2	Dosáhnout stavu, aby 98% technicko-hospodářských pracovníků splňovalo na svých funkčních místech požadované vzdělání
Strategický cíl 3	Zkvalitnit motivační systém v podniku v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod
Strategický cíl 4	Zkvalitnit komunikační kanály mezi vedením podniku a zaměstnanci

4.2 Návrh strategických operací

Návrh strategických operací vychází ze zformulovaných strategických cílů pro personální oblast a měl by přispět k jejich naplnění. Všechny mnou navrhované strategické operace byly konzultovány a odsouhlaseny vedoucím Odboru personalistiky.

4.2.1 Strategické operace pro dosažení strategického cíle 1

– Zvýšit stav mladých kvalifikovaných pracovníků ve společnosti o 15%

Strategická operace:	Výběr nových uchazečů orientovat na věkovou kategorii do 30 let
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 07/2008, pak průběžně
Náklady:	100 000 Kč/rok
Charakteristika:	Ve společnosti pracuje ze současných 1 100 zaměstnanců 44% pracovníků ve věku 41-60 let a pouhých 21% ve věku do 30 let. S výhledem do budoucnosti je třeba, aby se firma zaměřila na získávání mladé pracovní síly, která je flexibilnější a z hlediska času přináší firmě know-how.

Strategická operace:	Provést náborovou akci se studenty 8. a 9. tříd základních škol pro budoucí zaměstnání ve společnosti BONATRANS GROUP a.s.
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 09/2008, pak každoročně
Náklady:	10 000 Kč/rok

Charakteristika:	V souvislosti s několikaletým trendem, kdy přestává být zájem o učňovské studium, nastává problém s nalezením mladé kvalifikované pracovní síly na trhu práce a ta je pro výrobní podnik nezbytná. Proto je vhodné, aby společnost navazovala kontakty, vzbuzovala zájem a prováděla náborovou akci už se žáky posledních ročníků základních škol s možností, že v případě vyučení se v daném oboru mohou nalézt perspektivní zaměstnání a sociální jistotu v BONATRANS GROUP a.s.
-------------------------	--

Strategická operace:	Vytvoření zaškolovacího střediska
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 07/2008, pak průběžně každoročně
Náklady:	4 500 000 Kč/rok
Charakteristika:	Vytvoření zaškolovacího střediska v podniku by sloužilo k zaškolení 10 přijatých uchazečů na dobu 6 měsíců až 1 roku. Jednalo by se o čerstvé absolventy vysokých a středních škol, kteří by své teoretické znalosti a schopnosti dokázali uplatnit v praxi. Prošli by důkladným proškolením a následně by se zkusili v dané cílové oblasti uplatnit. Nejschopnějším z nich by pak společnost nabídla možnost budoucího uplatnění v podniku. Získala by tak vysoce kvalifikovanou a schopnou pracovní sílu.

4.2.2 Strategické operace pro dosažení strategického cíle 2

- Dosáhnout stavu, aby 98% technickohospodářských pracovníků splňovalo na svých funkčních místech požadované vzdělání

Strategická operace:	Umožnit každoročně MASTER studium průměrně pro 10 pracovníků
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 09/2008, pak průběžně každoročně
Náklady:	65 000 Kč / rok / 1 osoba
Charakteristika:	MASTER studium je vzdělávací program, který spojuje teoretické poznatky s praxí. Je kladen důraz zejména na aplikaci získaných poznatků na řešení praktických úloh ve společnosti. Po obhájení závěrečné práce a po inauguraci studenti získávají titul MEng., který se připisuje za jméno. Studium je koncipováno do dvou let.

Strategická operace:	Realizovat jazykové kurzy pro pracovníky zastávající adekvátní funkce se závěrečnou jazykovou zkouškou
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	Od 07/2008, a dále průběžně
Náklady:	5 000 Kč/1 rok /1 osobu
Charakteristika:	Společnost dodává své výrobky do více než 65 zemí světa. Proto je třeba, aby pracovníci vykonávající adekvátní funkce byli schopni dobře komunikovat a dorozumět se cizím jazykem.

Strategická operace:	Zavést pro pracovníky doplňující si vzdělání pružnou pracovní dobu
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 09/2008, pak průběžně
Náklady:	0 Kč
Charakteristika:	Zaměstnancům mající zájem dálkově studovat vysokou školu, by měla společnost vyjít vstříc a umožnit jim vzít si náhradní volno, které si pak nadpracují. V současné době se jedná o 5 pracovníků každoročně.

4.2.3 Strategické operace pro dosažení strategického cíle 3

- Zkvalitnit motivační systém v podniku v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod

Strategická operace:	Zavést ve společnosti tzv. cafeteria systém
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 09/2008, pak každoročně
Náklady:	1 100 000 Kč/rok
Charakteristika:	Zaměstnanecké výhody hrají nejen významnou roli v systému motivace a odměňování pracovníků za odvedenou práci a za jejich loajalitu k zaměstnavateli, ale jsou také v současné době jedním z hlavních rozhodovacích faktorů uchazeče, který zvažuje více pracovních nabídek. Význam firemních benefitů bývá pro jednotlivé kategorie pracovníků avšak různý. Proto navrhuji, aby byl ve společnosti uplatňován tzv. cafeteria systém , kdy by si

	zaměstnanci mohli v rámci stanoveného ročního rozpočtu vybrat mezi nabízenými benefity.
--	---

Strategická operace:	Zavedení penzijního připojištění pro zaměstnance
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 1.9.2008, pak průběžně
Náklady:	3 300 000 Kč/rok
Charakteristika:	Ve společnosti pracuje více jak dvě třetiny zaměstnanců ve věku 41-60 let, jak jsem již zmiňovala. Nejen pro tyto věkové kategorie, ale pro všechny pracovníky, kteří myslí na svou budoucnost a chtějí se zajistit do stáří, by mohlo být velmi zajímavým benefitem stimulujícím k motivaci, příspěvek na penzijní pojištění.

Název úkolu:	Vytvoření programů na podporu zdraví zaměstnanců
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 1.9.2008, každoroční program
Náklady:	1 100 000 Kč/rok
Charakteristika:	Kvalitní péče zaměstnavatele o bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců, ovlivňuje nejen jejich spokojenost, ale je i otázkou stavu nemocnosti. Z údajů o počtu nemocných pracovníků vyplývá, že dochází každoročně k jejímu nárůstu, proto si myslím, že je nezbytné, aby byly vypracovány programy zaměřující se na podporu zdraví zaměstnanců. Navrhuji proto, aby společnost

	<p>přidala do stanoveného rozsahu preventivní péče ještě „nadstandardní“ položky a vytvářela ve spolupráci s pracovním lékařem svůj „vlastní“ balíček lékařské preventivní péče. Vzhledem k charakteru podnikatelské činnosti, kdy většina zaměstnanců pracuje ve výrobě, by mohla společnost provádět nadstandardní vyšetření, např. EKG nad 35 let věku, audio a spirometrické vyšetření a častější oční vyšetření. Na základě zpracovaných informací od pracovního lékaře by se zjistilo, co jsou nejčastější příčiny krátkodobých a dlouhodobých nemocí, na co si zaměstnanci z hlediska zdraví nejvíce stěžují. Zaměstnanci by vyplňovali zdravotní dotazníky v rámci lékařských preventivních prohlídek a následně by došlo k jejich vyhodnocení. Vyhodnocením dotazníků a zkonzultováním výsledků šetření s lékařem by se pro daný rok stanovilo téma a podpůrné akce, na které by se společnost zaměřila. Mohlo by se jednat např. o bezplatné šestitýdenní kurzy pro odvykání kouření, kurzy snižování nadváhy, antistresový program, prevence osteoporózy aj. Podle typu programu by se mohly začlenit i další akce, jako bezplatné poradny s lékařem či psychologem, nabídka možnosti zkusit užívání podpůrných prostředků, lékařská měření, sportovní aktivity, soutěže a turnaje pro zaměstnance.</p>
--	--

4.2.4 Strategické operace pro dosažení strategického cíle 4

- Zkvalitnit komunikační kanály mezi vedením podniku a zaměstnanci

Strategická operace:	Zavedení systému pravidelných projednání záměrů a ekonomických rozborů vedením společnosti se zaměstnanci podniku
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 09/2008

Náklady:	0 Kč
Charakteristika:	Pro zlepšení komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci by bylo vhodné vytvořit systém pravidelných měsíčních setkání, na kterém by se pracovníci dozvěděli důležité informace týkající se podniku, o situaci firmy, provedených změnách atd. Prostor by měl být také vyčleněn případným dotazům ze strany zaměstnanců.

Strategická operace:	Rozšířit obsah firemního časopisu Zpravodaj o výsledky hospodaření a další záměry rozvoje podniku
Garant:	vedoucí Odboru personalistiky
Termín realizace:	od 09/2008
Náklady:	500 000 Kč/rok
Charakteristika:	Firemní časopis by mohl obsahovat ve stručné podobě více informací, ze kterých by bylo patrné, jaká je pozice společnosti na trhu a jaké jsou výsledky zjištěné hospodařením. Pracovníci by se z něj mohli také dozvědět o všech důležitých změnách, které ve společnosti nastaly a o významných záměrech rozvoje podniku.

5. Doporučení pro vedení společnosti

Doporučuji vedení společnosti prověřit navrhovanou strategii personální oblasti z hlediska návaznosti na další oblasti a z hlediska finančních možností společnosti, neboť navrhovaná strategie představuje poměrně vysoký nárůst nákladů, který musí být kompenzován očekávanými přínosy v jiných oblastech.

Personální strategii nelze realizovat izolovaně od celkové strategie společnosti. Proto doporučuji navržené cíle a strategické operace pro personální strategii zařadit do dokumentu celkové strategie společnosti.

Dále doporučuji začlenit systém strategického řízení personálních oblastí do celkového systému strategického řízení společnosti s pravidelnou kontrolou plnění strategických operací a aktualizací strategie v případě velkých odchylek plnění od stanovených cílů.

Závěr

Diplomovou práci jsem zpracovávala v bohumínské společnosti BONATRANS GROUP a.s., která je předním světovým výrobcem železničních kol a dvojkolí. Ve společnosti neexistuje oficiální personální strategie v písemné podobě.

Cílem mé diplomové práce bylo provést strategickou analýzu personální oblasti a následně navrhnout personální strategii.

Ke splnění stanoveného cíle jsem provedla strategickou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy a své poznatky jsem shrnula do SWOT analýzy. Informace potřebné k této analýze jsem získala provedením nestandardizovaných rozhovorů vedených s vedoucím Odboru personalistiky, který mi ochotně odpověděl na všechny mnou kladené otázky. Dále jsem provedla analýzu vnitropodnikových dokumentů a socioekonomický průzkum s následným vyhodnocením dotazníků vyplněných zaměstnanci společnosti.

Na základě výsledků analýzy jsem formulovala čtyři strategické cíle pro oblast personální strategie, ze kterých vycházely mé návrhy a doporučení a následně navrhla k personálním strategickým cílům adekvátní strategické operace pro naplnění stanovených cílů.

Věřím, že mé návrhy budou pro společnost BONATRANS GROUP a.s. přínosem a že většina z nich bude realizována a pomůže tak firmě k dalšímu rozvoji.

Seznam použité literatury

Publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] D'AMBROSOVÁ, H. *Abeceda personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: Anag, 2008. 319 s. ISBN 978-80-7263-441-5.
- [4] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [5] GRUBLOVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2001. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [6] KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J. A. Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- [7] KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [8] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
- [9] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [10] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [11] SALZBRUNN, R.; POBOŘIL, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005. 174 s. ISBN 80-86764-32-X.
- [12] STÝBLO, J.; URBAN, J.; VYSOKAJOVÁ, M. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI, 2007. 897 s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- [13] STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vyd. Praha: VOX, 2004. 122 s. ISBN 80-86324-43-5.
- [14] SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: PROFESSIONAL PUBLISHING, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.
- [15] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Internetové zdroje:

- [16] www.czso.cz

Jiné zdroje:

- [17] Interní materiály firmy
- [18] Zákoník práce

Seznam použitých zkratek

aj. – a jiné

apod. – a podobně

atd. – a tak dále

BTG – BONATRANS GROUP

ČSÚ – Český statistický úřad

ČR – Česká republika

LZ – lidské zdroje

LPP – lékařská preventivní prohlídka

MS kraj – Moravskoslezský kraj

např. – například

obr. - obrázek

SBU – strategická obchodní jednotka

s. - strana

THP – technickohospodářští pracovníci

tj. – tak jinak

tzv. – tak zvaný

vyd. - vydání

ŽDB – Železárny a drátovny Bohumín

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne.....

.....
Jana Grézlová

Adresa trvalého pobytu:

Ratibořská 57, Opava, 747 05

Seznam příloh

Příloha č. 1 – **Finanční výkazy společnosti BONATRANS GROUP a.s.**

- a) **Rozvaha**
- b) **Výkaz zisku a ztrát**

Příloha č. 2 – **Sociologický průzkum spokojenosti zaměstnanců ve společnosti**

Příloha č. 3 – **Vyhodnocení sociologického průzkumu spokojenosti zaměstnanců**

Příloha č. 1 – Finanční výkazy společnosti BONATRANS GROUP a.s.

a) Rozvaha

<i>Radek vykazu</i>	2003	2004	2005	2006	2007
AKTIVA CELKEM	1 585 862 820	2 145 166 196	2 433 454 755	2 661 991 985	2 951 104 814
A. Pohledávky za upsaný základní kapitál				0	0
B. Dlouhodobý majetek	581 847 782	747 920 078	799 261 974	722 254 772	798 947 329
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	2 507 552	3 183 633	5 670 527	5 428 898	10 755 291
B.I.1. Zřizovací výdaje				0	0
B.I.2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	28 012	82 216	61 644	41 094	20 544
B.I.3. Software	1 749 356	2 219 340	4 419 769	3 811 099	7 077 771
B.I.4. Ocenitelná práva	430 337	747 295	946 231	1 318 950	2 194 181
B.I.5. Goodwill				0	0
B.I.6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			69 032	23 011	0
B.I.7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	299 847	0	0	0	1 140 257
B.I.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	134 782	173 852	234 744	322 537
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	549 131 376	723 674 917	739 440 676	716 825 874	788 192 039
B.II.1. Pozemky	23 079 438	22 402 090	22 897 054	22 897 054	40 997 054
B.II.2. Stavby	252 820 511	246 134 539	242 270 958	280 836 120	272 824 097
B.II.3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	172 165 044	174 971 051	182 890 009	311 423 783	321 522 904
B.II.4. Pěstitelské celky trvalých porostů				0	0
B.II.5. Základní stádo a tažná zvířata				0	0
B.II.6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	67 611	553 185	1 052 150	1 021 187	613 365
B.II.7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	12 892 363	186 499 695	209 319 577	34 488 203	79 633 570
B.II.8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	3 895 634	16 737 141	12 467 273	5 449 432	19 724 516
B.II.9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	84 210 776	76 377 216	68 543 655	60 710 094	52 876 533
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	30 208 854	21 061 529	54 150 771	0	0
B.III.1. Podíly v ovládaných a řízených osobách				0	0
B.III.2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				0	0
B.III.3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				0	0
B.III.4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem				0	0
B.III.5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	30 208 854	21 061 529	54 150 771	0	0
B.III.6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				0	0

B.III.7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				0	0
<i>C. Oběžná aktiva</i>	<i>959 511 629</i>	<i>1 334 463 908</i>	<i>1 531 392 931</i>	<i>1 832 508 302</i>	<i>2 060 378 552</i>
C.I. Zásoby	416 358 935	588 649 485	665 495 023	542 831 314	661 611 527
C.I.1. Materiál	197 055 350	257 881 059	216 410 470	175 435 335	230 555 482
C.I.2. Nedokončená výroba a polotovary	183 722 366	270 079 641	382 083 719	276 598 237	342 825 103
C.I.3. Výrobky	34 306 584	60 688 785	67 000 834	88 228 106	84 524 294
C.I.4. Zvířata				0	0
C.I.5. Zboží	1 127 694	0	0	2 569 637	3 472 920
C.I.6. Poskytnuté zálohy na zásoby	146 941	0	0	0	233 728
C.II. Dlouhodobé pohledávky	5 848 141	28 857 311	49 678 186	120 581 641	111 901 432
C.II.1. Pohledávky z obchodních vztahů				0	0
C.II.2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				0	0
C.II.3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem				0	0
C.II.4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				0	0
C.II.5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	4 639 155	28 080 689	2 387 750	2 244 750	950 388
C.II.6. Dohadné účty aktivní				0	0
C.II.7. Jiné pohledávky	1 208 986	776 622	47 290 436	118 336 891	110 951 044
C.II.8. Odložená daňová pohledávka				0	0
C.III. Krátkodobé pohledávky	469 206 386	506 830 314	716 774 509	924 557 507	1 081 372 203
C.III.1. Pohledávky z obchodních vztahů	403 034 857	424 182 987	631 114 883	595 593 248	633 813 466
C.III.2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				0	0
C.III.3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem				0	0
C.III.4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				0	0
C.III.5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				0	0
C.III.6. Stát - daňové pohledávky	55 489 761	65 891 994	65 337 674	117 951 130	62 988 497
C.III.7. Ostatní poskytnuté zálohy	8 496 532	5 813 929	8 383 712	6 192 400	45 753 981
C.III.8. Dohadné účty aktivní	1 839 062	1 738 103	2 909 726	2 047 023	3 509 817
C.III.9. Jiné pohledávky	346 173	9 203 301	9 028 514	202 773 706	335 306 442
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	68 098 167	210 126 798	99 445 213	244 537 840	205 493 390
C.IV.1. Peníze	119 602	124 913	147 341	322 916	637 143
C.IV.2. Účty v bankách	33 371 732	165 001 885	45 288 872	187 315 124	148 056 247
C.IV.3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	34 606 833	45 000 000	54 009 000	56 899 800	56 800 000
C.IV.4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				0	0
<i>D.I. Časové rozlišení</i>	<i>44 503 409</i>	<i>62 782 209</i>	<i>102 799 851</i>	<i>107 228 912</i>	<i>91 778 934</i>
D.I.1. Náklady příštích období	25 736 768	34 631 395	67 849 139	71 055 461	91 545 340

D.I.2. Komplexní náklady příštích období	18 657 517	27 955 499	34 753 927	36 151 884	0
D.I.3. Příjmy příštích období	109 124	195 315	196 785	21 567	233 594
PASIVA CELKEM	1 585 862 820	2 145 166 196	2 433 454 755	2 661 991 985	2 951 104 814
<i>A. Vlastní kapitál</i>	<i>539 003 831</i>	<i>531 195 288</i>	<i>736 400 640</i>	<i>279 451 674</i>	<i>815 344 804</i>
A.I. Základní kapitál	20 000 000	20 000 000	20 000 000	6 000 000	6 000 000
A.I.1. Základní kapitál	20 000 000	20 000 000	20 000 000	6 000 000	6 000 000
A.I.2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly				0	0
A.I.3. Změny základního kapitálu				0	0
A.II. Kapitálové fondy	190 000	6 920 641	190 000	107 910 120	349 318 450
A.II.1. Emisní ážio				0	0
A.II.2. Ostatní kapitálové fondy	190 000	190 000	190 000	0	0
A.II.3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		6 730 641	0	107 910 120	349 318 450
A.II.4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách				0	0
A.III. Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	4 000 000	4 000 000	4 000 000	1 200 000	1 200 000
A.III.1. Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	4 000 000	4 000 000	4 000 000	1 200 000	1 200 000
A.III.2. Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	277 192 161	214 813 831	392 274 648	-127 418 431	164 341 554
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	277 192 161	214 813 831	392 274 648	-127 418 431	164 341 554
A.IV.2. Neuhrazená ztráta minulých let				0	0
A.V. Hospodářský výsledek běžného účetního období (+/-)	237 621 669	285 460 817	319 935 992	291 759 985	294 484 800
<i>B. Cizí zdroje</i>	<i>1 046 417 823</i>	<i>1 613 726 847</i>	<i>1 696 885 205</i>	<i>2 382 380 725</i>	<i>2 135 588 578</i>
B.I. Rezervy	283 225 185	258 730 424	123 067 479	49 543 805	115 157 053
B.I.1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	265 540 185	221 777 858	79 940 341	0	35 000 000
B.I.2. Rezervy na důchody a podobné závazky				0	0
B.I.3. Rezerva na daň z příjmu				0	11 526 000
B.I.4. Ostatní rezervy	17 685 000	36 952 566	43 127 138	49 543 805	68 631 053
B.II. Dlouhodobé závazky	21 347 923	17 140 219	54 519 557	62 943 712	122 187 753
B.II.1. Závazky z obchodních vztahů				0	0
B.II.2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám				0	0
B.II.3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				0	0
B.II.4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				0	0
B.II.5. Dlouhodobé přijaté zálohy				0	0
B.II.6. Vydané dluhopisy				0	0
B.II.7. Dlouhodobé směnky k úhradě				0	0
B.II.8. Dohadné účty pasivní		0		0	0

B.II.9. Jiné závazky	1 069 672	1 085 908	38 170 875	16 290 731	15 051 511
B.II.10. Odložený daňový závazek	20 278 251	16 054 311	16 348 682	46 652 981	107 136 242
B.III. Krátkodobé závazky	509 533 012	904 571 324	655 083 343	808 296 630	824 632 658
B.III.1. Závazky z obchodních vztahů	360 447 873	667 482 869	523 646 858	611 797 635	617 300 993
B.III.2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
B.III.3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem				0	0
B.III.4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení				0	0
B.III.5. Závazky k zaměstnancům	43 682 623	55 262 431	67 822 623	91 712 602	108 319 820
B.III.6. Závazky za sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	7 661 967	9 330 549	8 880 276	14 411 527	12 823 739
B.III.7. Stát - daňové závazky a dotace	57 324 341	41 255 259	13 962 312	41 992 490	3 577 265
B.III.8. Krátkodobé přijaté zálohy	13 579 183	98 598 609	5 668 361	8 085 391	8 293 187
B.III.9. Vydané dluhopisy				0	0
B.III.10. Dohadné účty pasivní	25 652 492	31 764 365	22 160 079	24 466 854	62 267 917
B.III.11. Jiné závazky	1 184 533	877 242	12 942 834	15 830 132	12 049 736
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	232 311 704	433 284 880	864 214 826	1 461 596 577	1 073 611 114
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	58 333 314	158 333 306	158 333 298	573 611 106	456 944 442
B.IV.2. Krátkodobé bankovní úvěry	173 978 390	274 951 574	705 881 528	887 985 471	616 666 672
B.IV.3. Krátkodobé finanční výpomoci				0	0
C.I. Časové rozlišení	441 167	244 061	168 910	159 587	171 432
C.I.1. Výdaje příštích období	0		211	0	6 926
C.I.2. Výnosy příštích období	441 167	244 061	168 699	159 587	164 507

b) Výkaz zisku a ztrát

<i>Radek vykazu</i>	2004	2005	2006	2007
I. Tržby za prodej zboží	61 638 904	73 948 576	51 856 966	217 508 446
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	49 928 744	58 764 079	43 177 724	182 982 875
+ <i>Obchodní marže</i>	11 710 160	15 184 496	8 679 242	34 525 571
II. Výkony	3 531 782 601	3 952 473 659	4 078 123 027	4 776 123 127
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	3 285 427 196	3 646 952 851	3 931 480 554	4 440 521 368
II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	115 980 042	137 669 936	-90 948 528	61 608 551
II.3. Aktivace	130 375 364	167 850 872	237 591 000	273 993 208
B. Výkonová spotřeba	2 698 054 209	3 255 971 098	3 360 362 248	3 569 153 030
B.1. Spotřeba materiálu a energie	2 144 403 684	2 641 810 221	2 641 978 749	2 896 151 375
B.2. Služby	553 650 525	614 160 877	718 383 499	673 001 655
+ <i>Přidaná hodnota</i>	845 438 552	711 687 057	726 440 020	1 241 495 669
C. Osobní náklady	353 410 022	367 195 414	415 569 270	473 240 968
C.1. Mzdové náklady	257 257 165	264 467 913	299 801 663	342 249 638
C.2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 455 484	1 780 000	1 756 452	1 650 000
C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	89 926 846	92 415 763	104 731 158	120 092 341
C.4. Sociální náklady	4 770 527	8 531 738	9 279 997	9 248 989
D. Daně a poplatky	4 989 629	3 467 036	1 553 530	2 379 313
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	66 520 292	67 195 366	86 206 643	85 054 505
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	187 009 845	207 059 906	228 961 661	241 200 538
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	8 178 661	1 526 925	1 154 655	1 060 893
III.2. Tržby z prodeje materiálu	178 831 184	205 532 981	227 807 006	240 139 645
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	123 180 073	146 866 085	198 333 473	234 484 801
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	7 136 511	663 409	936	19 039
F.2. Prodaný materiál	116 043 562	146 202 676	198 332 537	234 465 762
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-27 451 906	-128 354 129	-86 944 380	66 851 759
IV. Ostatní provozní výnosy	24 962 764	12 851 422	13 955 183	27 591 702
H. Ostatní provozní náklady	88 045 343	72 021 630	104 716 667	69 485 567
V. Převod provozních výnosů			0	0
I. Převod provozních nákladů			0	0
* Provozní výsledek hospodaření	448 717 709	403 206 983	249 921 661	578 790 996
VI. Tržby za prodej cenných papírů a podílů	654 800 369	304 071 125	752 587 433	739 828 920

J. Prodané cenné papíry a podíly	654 800 369	304 071 125	752 587 433	739 828 920
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	164 548	437 793	1 125 166	0
VII.1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			0	0
VII.2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů			0	0
VII.3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	164 548	437 793	1 125 166	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	2 331 859	1 016 375	1 873 500	1 656 036
K. Náklady z finančního majetku			0	0
IX. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů			0	0
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů			0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti			0	0
X. Výnosové úroky	318 996	529 760	1 212 284	2 260 658
N. Nákladové úroky	19 449 562	30 050 493	38 211 048	52 758 165
XI. Ostatní finanční výnosy	36 118 987	165 147 632	223 612 717	205 831 983
O. Ostatní finanční náklady	79 989 831	106 039 457	55 287 956	316 081 673
XII. Převod finančních výnosů			0	0
P. Převod finančních nákladů			0	0
* Finanční výsledek hospodaření	-60 505 003	31 041 611	134 324 663	-159 091 162
Q. Daň z příjmů za běžnou činnost	102 751 890	114 312 601	92 486 339	85 262 011
Q.1.-splatná	109 340 650	111 653 410	96 258 920	82 338 420
Q.2. -odložená	-6 588 760	2 659 191	-3 772 581	2 923 591
** Hospodářský výsledek za běžnou činnost	285 460 817	319 935 992	291 759 985	334 437 823
XIII. Mimořádné výnosy		0	0	0
R. Mimořádné náklady		0	0	39 953 022
S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti			0	0
S.1. -splatná			0	0
S.2. -odložená			0	0
* Mimořádný hospodářský výsledek hospodaření		0	0	-39 953 022
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)			0	0
*** Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	285 460 817	319 935 992	291 759 985	294 484 800
Výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním (+/-)	388 212 707	434 248 593	384 246 324	379 746 811

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Jsem studentkou VŠB - TU v Ostravě a ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku, který slouží k získání informací o spokojenosti zaměstnanců ve společnosti BONATRANS GROUP a.s. Vaše anonymní odpovědi mi pomohou při dalším zpracování těchto výsledků jako k podkladu k mé diplomové práci. **U každé otázky vyberte jednu odpověď a zakroužkujte její písmeno.** Děkuji za Vaši vstřícnou spolupráci.

1) Jak hodnotíte současnou situaci v BONATRANS GROUP a.s.?

- a) má velmi dobrou perspektivu
- b) má dobrou perspektivu
- c) budoucnost firmy mám obavy
- d) budoucnost firmy je značně nejistá

2) Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) možná
- d) spíše ne
- e) rozhodně ne

3) Jaká je celková atmosféra na pracovišti?

- a) velmi dobrá
- b) vyhovující
- c) spíše nevhovující
- d) špatná

4) Jak hodnotíte současné vedení společnosti?

- a) dobré vedení, mají moji plnou důvěru
- b) některá rozhodnutí nechápu, ale jinak mají moji plnou důvěru
- c) není to moc dobré vedení
- d) špatné vedení
- e) nevím

5) O změnách se dozvíte především

- a) od přímého nadřízeného
- b) od spolupracovníků
- c) ze Zpravodaje
- d) z nástěnek
- e) z Intranetu
- f) informace z „druhé ruky“
- g) komplexní rozbor

6) O změnách jste informován/a

- a) velmi dobře
- b) dobře
- c) dostatečně
- d) nedostatečně
- e) vůbec ne

7) Které informace Vám chybí?

- a) plány do budoucna, plány výroby, strategie
- b) platy THP
- c) jednání BTS s odbory
- d) informace o vzdělávacích akcích

8) Co je největší problém

8a) v BONATRANS GROUP a.s.

- a) externí zaměstnanci
- b) komunikace
- c) nízké mzdy
- d) plánování
- e) příliš mnoho zakázek => nízká kvalita
- f) vedení
- g) kvalifikace zaměstnanců
- h) kompetence
- i) stav strojů

8b) na pracovišti

- a) komunikace
- b) nadřízení
- c) nedostatek zaměstnanců
- d) organizace práce
- e) pracovní podmínky + nedostatek sociálních zařízení
- f) technický stav strojů
- g) personální změny
- h) nízká kvalifikace zaměstnanců
- i) morálka
- j) administrativa
- k) pravomoce

9) Jak jste spokojen/a s využitím Vašich znalostí?

- a) plně spokojen/a
- b) velmi spokojen/a
- c) spokojen/a
- d) ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- e) nespokojen/a
- f) velmi nespokojen/a
- g) zcela nespokojen/a

10) Jste spokojen/a s Vaším pracovním zařazením?

- a) plně spokojen/a
- b) velmi spokojen/a
- c) spokojen/a
- d) ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- e) nespokojen/a
- f) velmi nespokojen/a
- g) zcela nespokojen/a

11) Jste spokojen/a s platovým ohodnocením Vaší práce?

- a) plně spokojen/a
- b) velmi spokojen/a
- c) spokojen/a
- d) ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- e) nespokojen/a
- f) velmi nespokojen/a
- g) zcela nespokojen/a

12) Jak jsou motivující jednotlivé složky mzdy?

12a) Osobní ohodnocení

- a) vysoce mě motivuje
- b) velmi mě motivuje
- c) motivuje mě
- d) trochu mě motivuje
- e) příliš mě nemotivuje
- f) motivuje mě velmi málo
- g) motivuje mě minimálně
- h) netýká se

12b) Měsíční prémie

- a) vysoce mě motivuje
- b) velmi mě motivuje
- c) motivuje mě
- d) trochu mě motivuje
- e) příliš mě nemotivuje
- f) motivuje mě velmi málo
- g) motivuje mě minimálně
- h) netýká se

12c) Odměna na dovolenou

- a) vysoce mě motivuje
- b) velmi mě motivuje
- c) motivuje mě
- d) trochu mě motivuje
- e) příliš mě nemotivuje
- f) motivuje mě velmi málo
- g) motivuje mě minimálně
- h) netýká se

12d) Odměna na Vánoce

- a) vysoce mě motivuje
- b) velmi mě motivuje
- c) motivuje mě
- d) trochu mě motivuje
- e) příliš mě nemotivuje
- f) motivuje mě velmi málo
- g) motivuje mě minimálně
- h) netýká se

12e) Tarifní mzda

- a) vysoce mě motivuje
- b) velmi mě motivuje
- c) motivuje mě
- d) trochu mě motivuje
- e) příliš mě nemotivuje
- f) motivuje mě velmi málo
- g) motivuje mě minimálně
- h) netýká se

12f) Mimořádné odměny

- a) vysoce mě motivuje
- b) velmi mě motivuje
- c) motivuje mě
- d) trochu mě motivuje
- e) příliš mě nemotivuje
- f) motivuje mě velmi málo
- g) motivuje mě minimálně
- h) netýká se

12g) Příplatky

- a) vysoce mě motivuje
- b) velmi mě motivuje
- c) motivuje mě
- d) trochu mě motivuje
- e) příliš mě nemotivuje
- f) motivuje mě velmi málo
- g) motivuje mě minimálně
- h) netýká se

13) Jste spokojen/a se sociálními výhodami, které Vám společnost poskytuje?

- a) plně spokojen/a
- b) velmi spokojen/a
- c) spokojen/a
- d) ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- e) nespokojen/a
- f) velmi nespokojen/a
- g) zcela nespokojen/a

14) Co by Vás motivovalo?

- a) více peněz
- b) hodnocení dle skutečně vykonané práce
- c) slovní pochvala
- d) poukázky na rekreace, kulturní a sportovní akce
- e) stát se kmenovým zaměstnancem
- f) podíl ze zisku
- g) kariérní růst
- h) služební cesty
- i) vyšší osobní ohodnocení

15) Jakou má BONATRANS GROUP a.s. pověst?

- a) solidní, stabilní firma s dobrou pověstí
- b) průměrná firma s určitými problémy
- c) má špatnou pověst
- d) má velmi špatnou pověst

16) Uvažujete o odchodu z BONATRANS GROUP a.s.?

- a) jsem rozhodnut odejít
- b) často o tom uvažuji
- c) někdy mě to napadne, ale neodešel bych
- d) neuvažuji o tom

17) Kolik let už pracujete v podniku?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 až 5 let
- c) 5 až 10 let
- d) 10 až 15 let
- e) 15 až 20 let
- f) 20 až 25 let
- g) více než 30 let

18) Jste muž nebo žena?

- a) muž
- b) žena

19) Jak byste zařadili svou pracovní pozici?

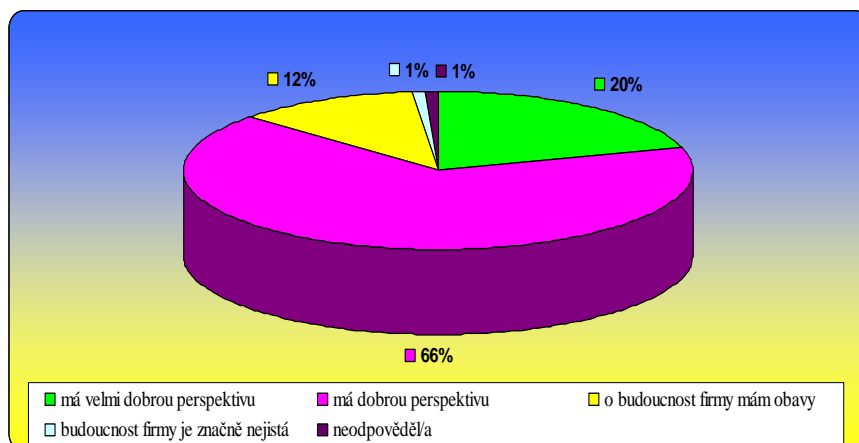
- a) THP
- b) dělníci
- c) vedoucí pracovníci

20) Patříte mezi kmenové zaměstnance společnosti nebo zde pracujete jako externisté?

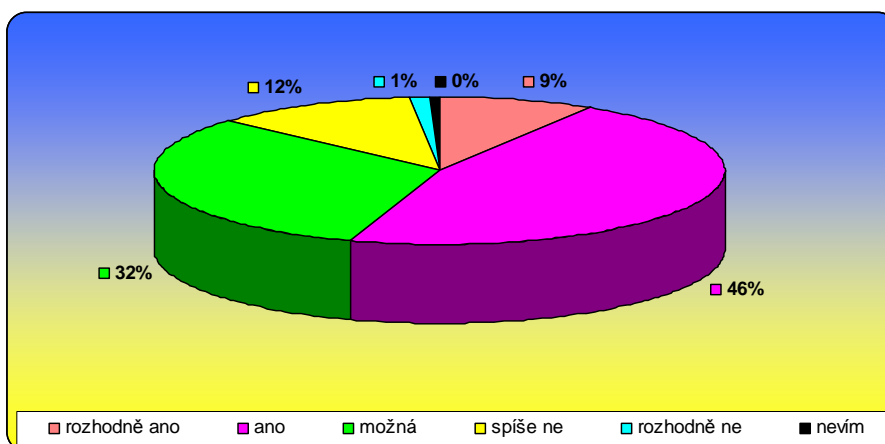
- a) kmenoví zaměstnanci
- b) externisté

Vyhodnocení sociologického průzkumu spokojenosti zaměstnanců

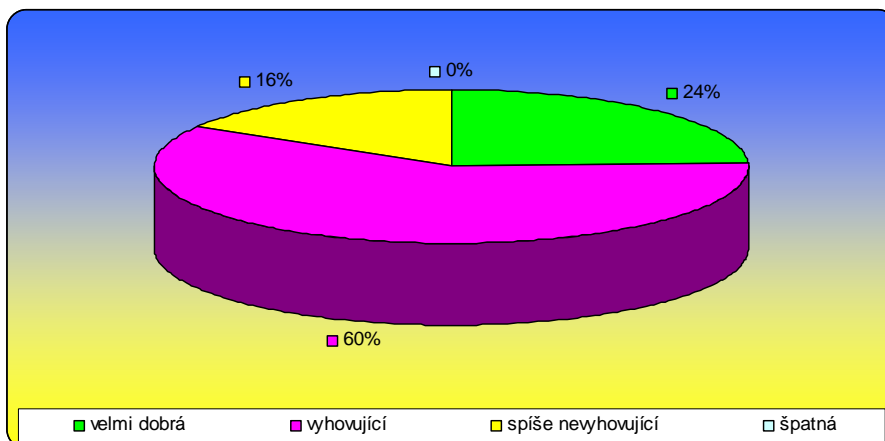
1) Jak hodnotíte současnou situaci v BONATRANS GROUP a.s.?



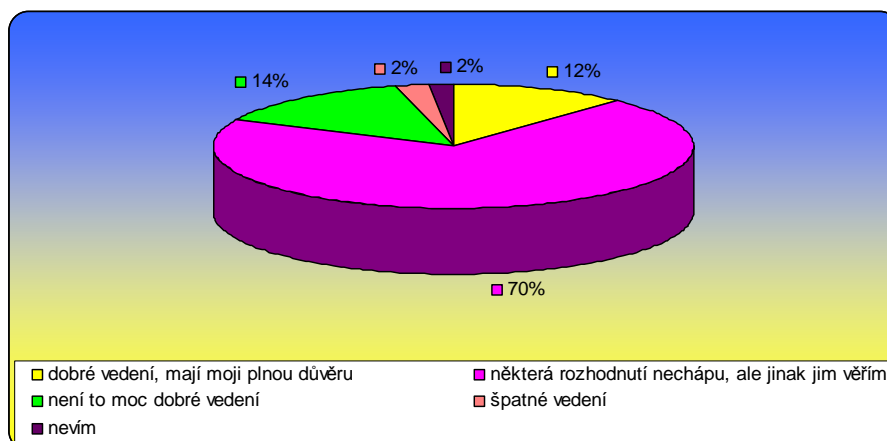
2) Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti některému ze svých přátel?



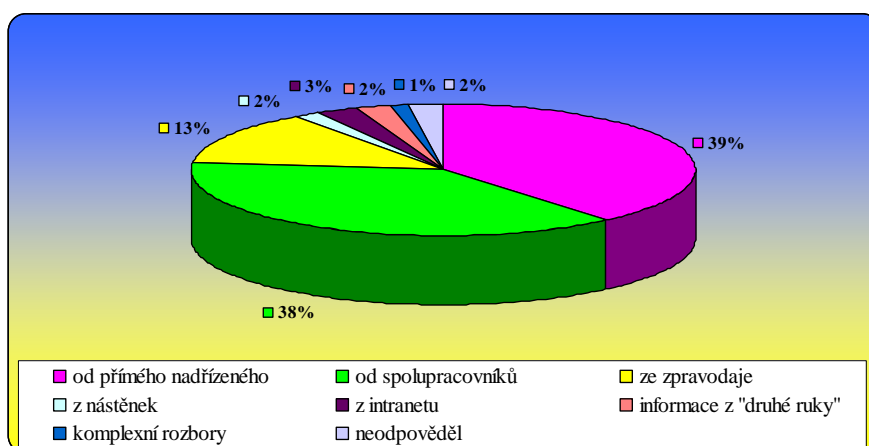
3) Jaká je celková atmosféra na pracovišti?



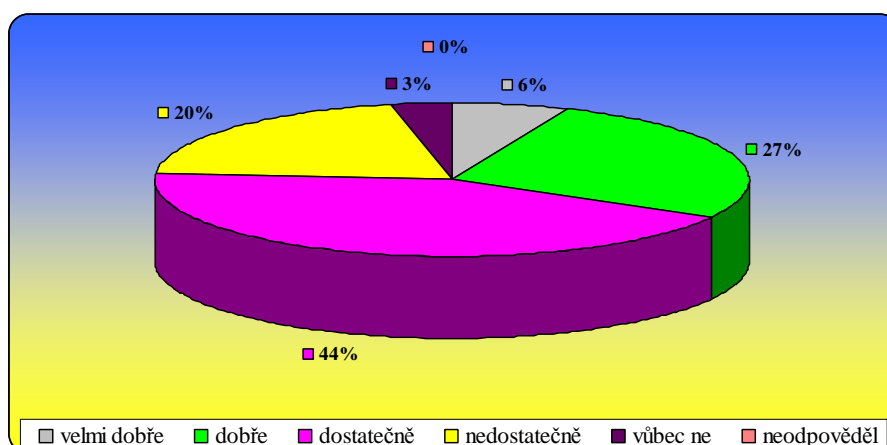
4) Jak hodnotíte současné vedení společnosti?



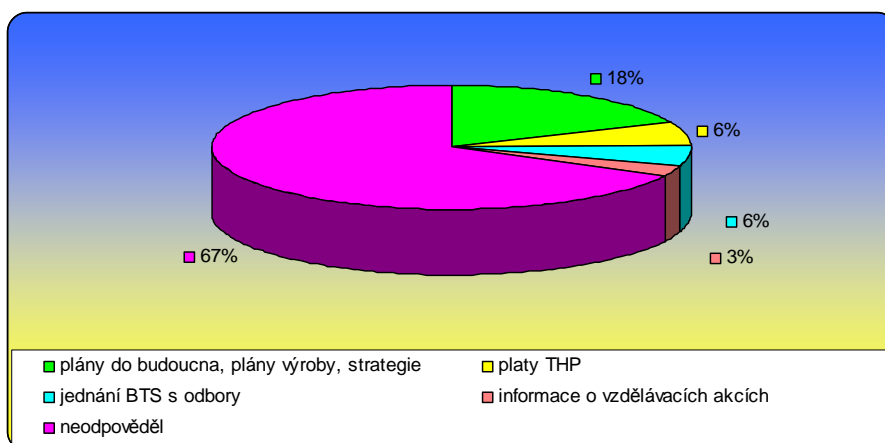
5) O změnách se dozvíte především



6) O změnách jste informován/a

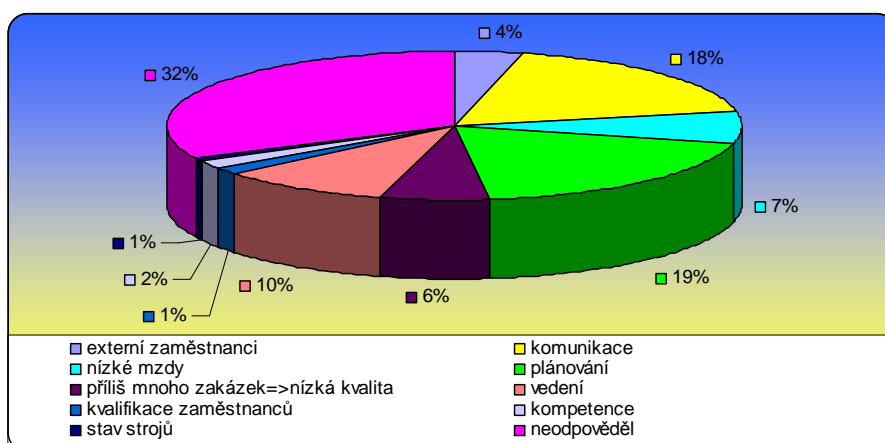


7) Které informace Vám chybí?

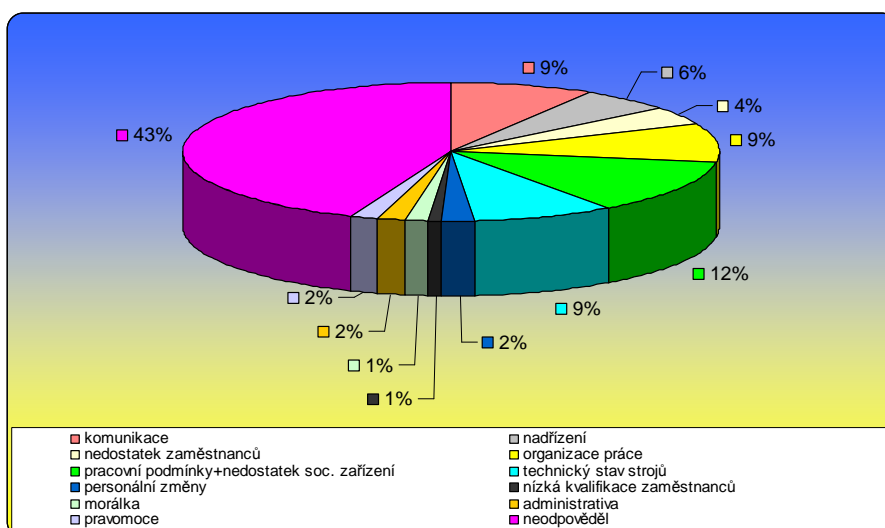


8) Co je největší problém

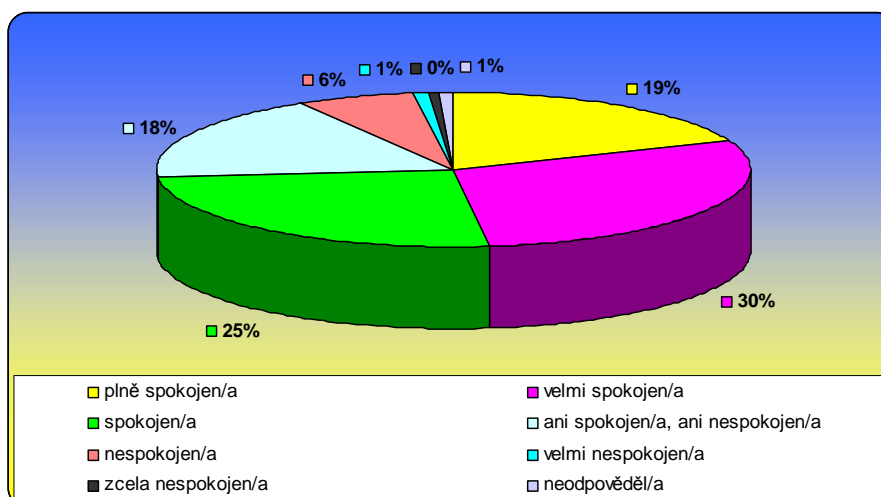
8a) v Bonatrans



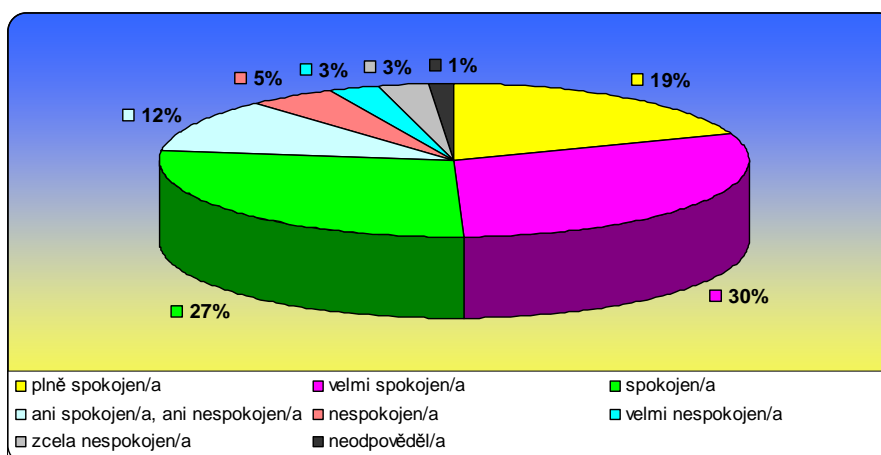
8b) na pracovišti



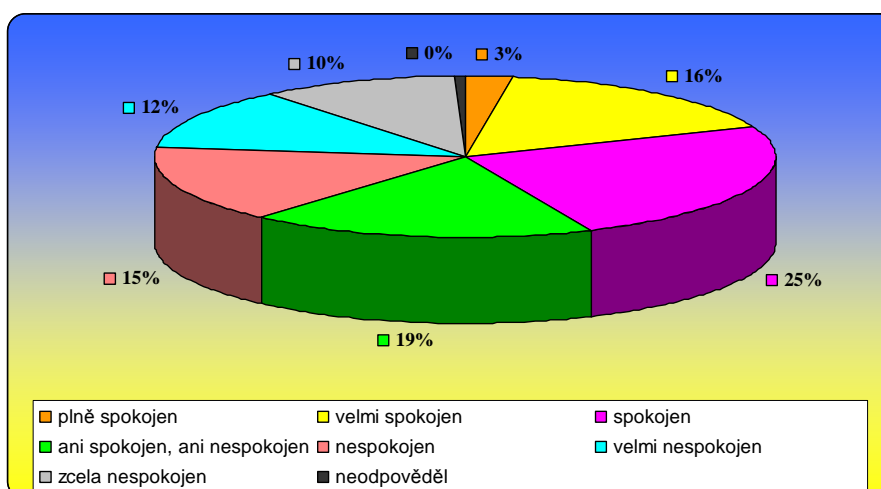
9) Jak jste spokojen/a s využitím Vašich znalostí?



10) Jste spokojen/a s Vaším pracovním zařazením?

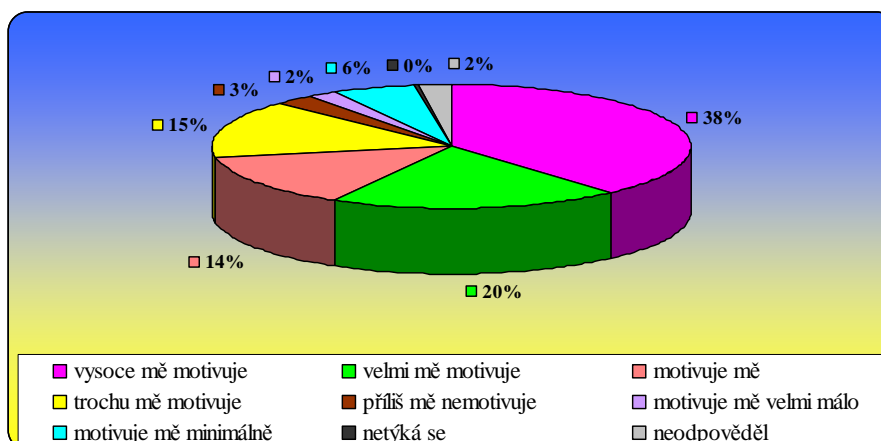


11) Jste spokojen/a s platovým ohodnocením Vaší práce?

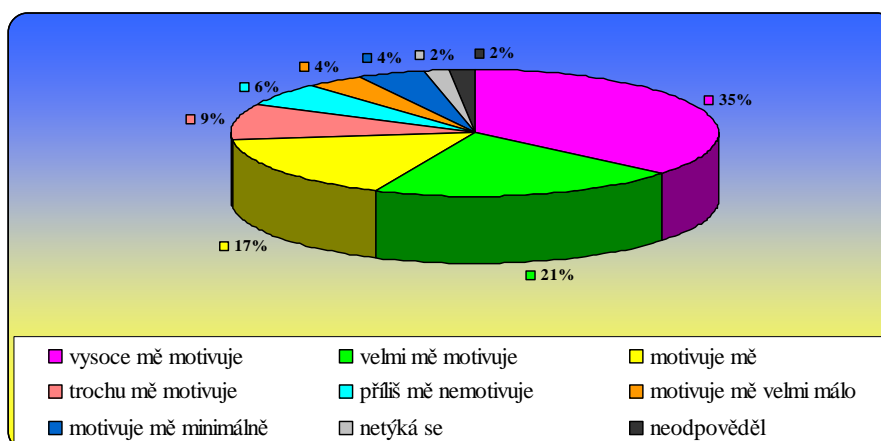


12) Jak jsou motivující jednotlivé složky mzdy?

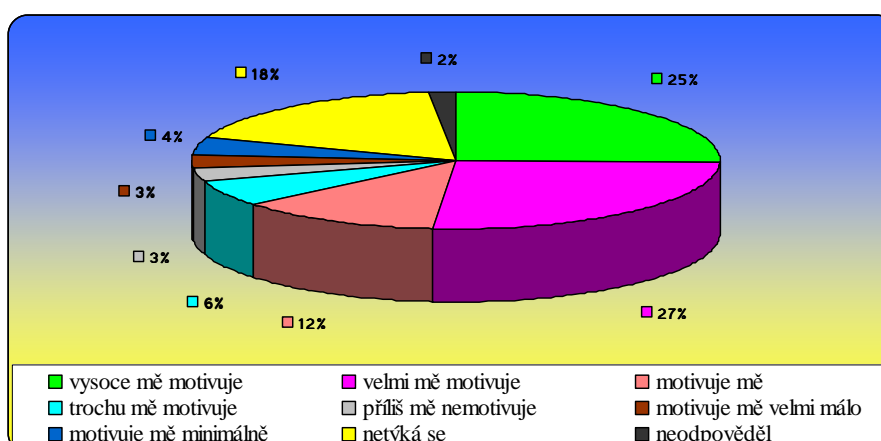
12a) Osobní ohodnocení



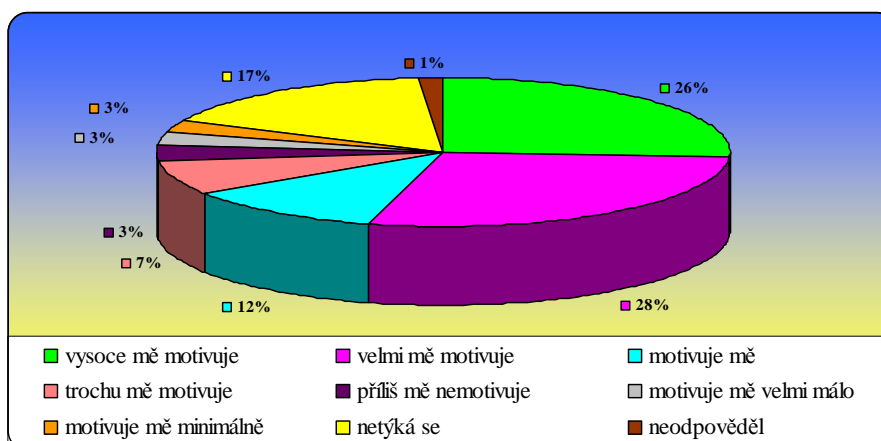
12b) Měsíční prémie



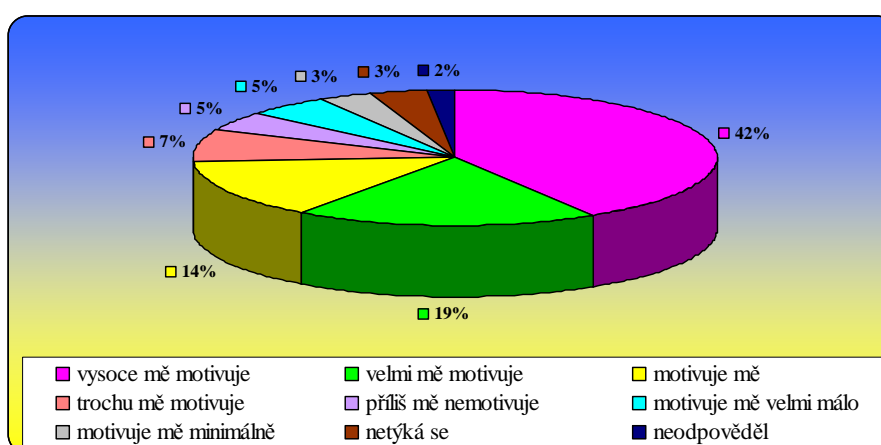
12c) Odměna na dovolenou



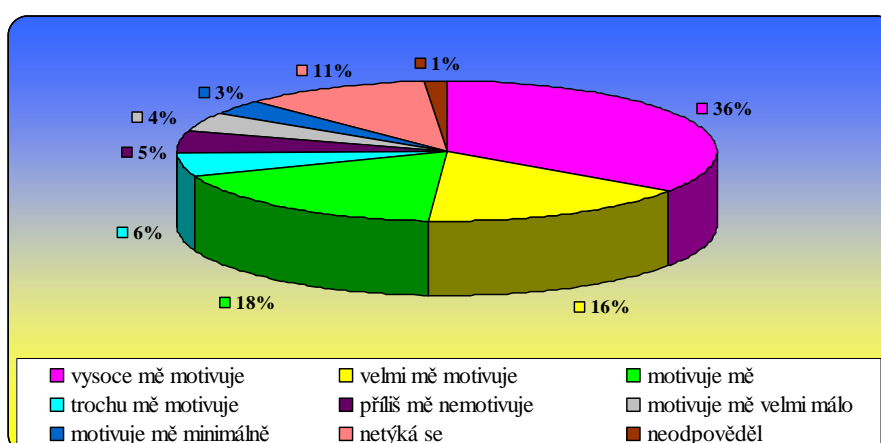
12d) Odměna na Vánoce



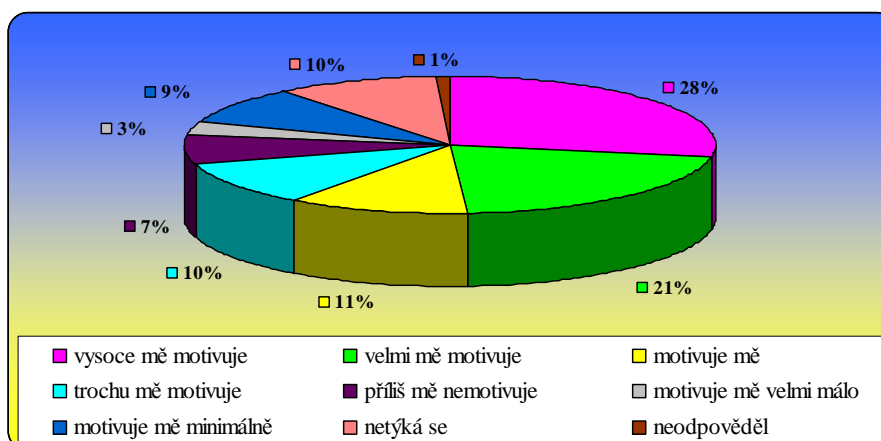
12e) Tarifní mzda



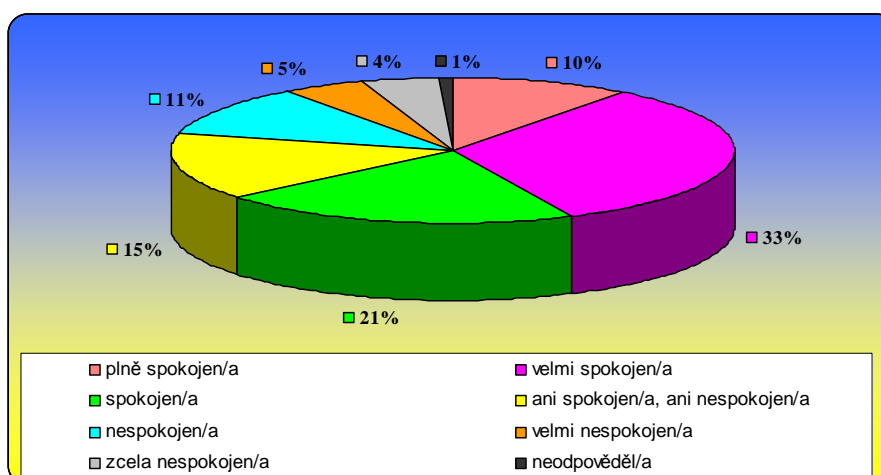
12f) Mimořádné odměny



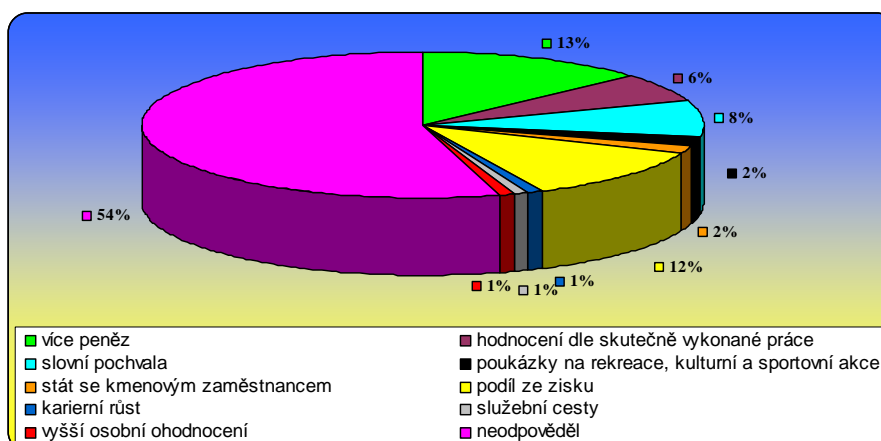
12g) Příplatky



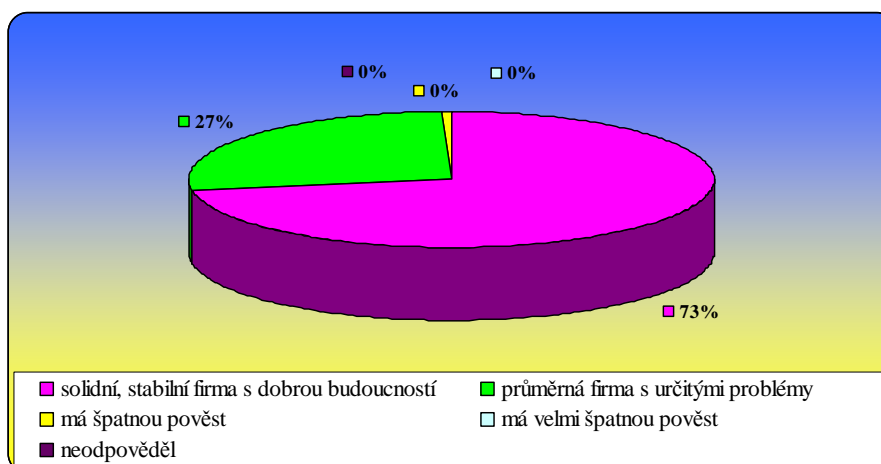
13) Jste spokojen/a se sociálními výhodami, které Vám společnost poskytuje?



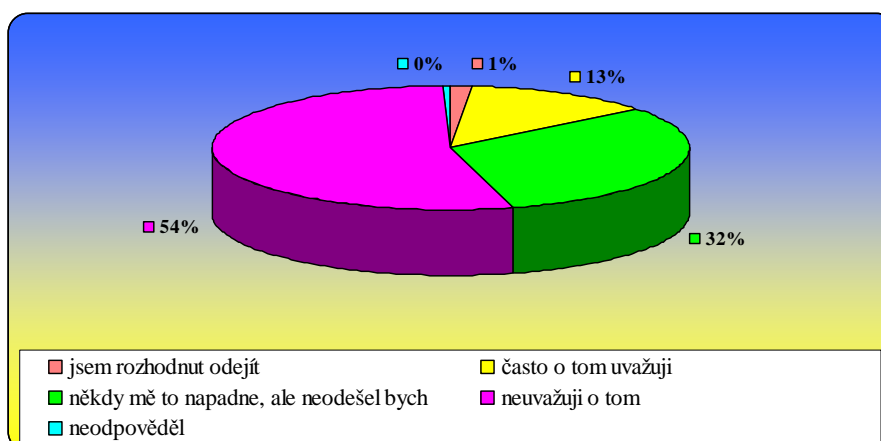
14) Co by Vás motivovalo?



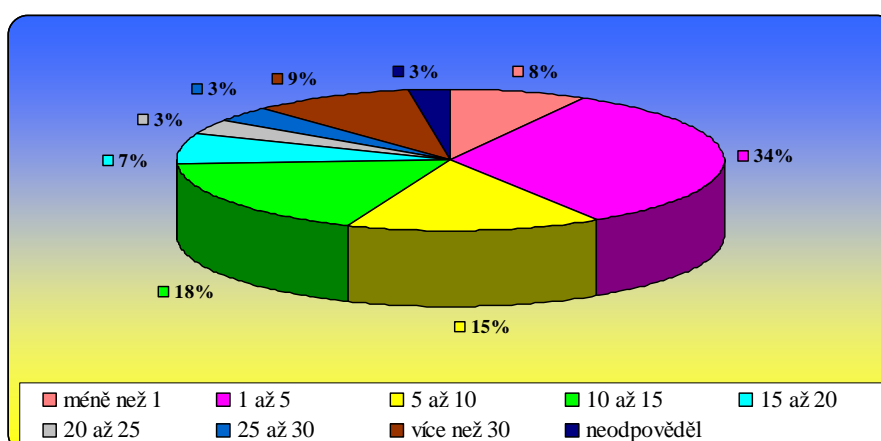
15) Jakou má BONATRANS GROUP a.s. pověst?



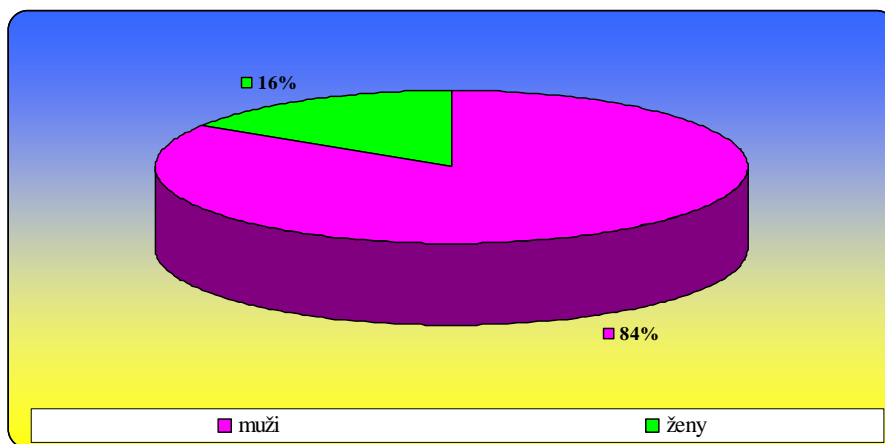
16) Uvažujete o odchodu z BONATRANS GROUP a.s.?



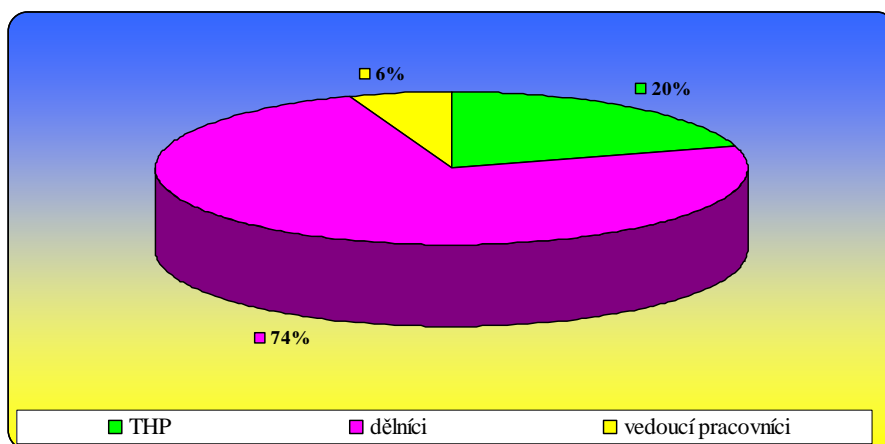
17) Kolik let už pracujete v podniku?



18) Jste muž nebo žena?



19) Jak byste zařadili svou pracovní pozici?



20) Patříte mezi kmenové zaměstnance společnosti nebo zde pracujete jako externisté?

